



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN
ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞ
ANALİZİNİN ÖNEMİ VE ÖRNEK BİR İŞ
ANALİZİ UYGULAMASI

Sevgi ÖZERDEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ağustos-2022

KONYA

Her Hakkı Saklıdır

TEZ KABUL VE ONAYI

Sevgi ÖZERDEN tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizinin Önemi ve Örnek Bir İş Analizi Uygulaması” adlı tez çalışması 03/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Bilal ERVURAL

Danışman

Prof. Dr. Mehmet AKTAN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Şule ERYÜRÜK

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/.../... gün ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim KALAYCI

FBE Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Sevgi ÖZERDEN

03.08.2022

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ VE ÖRNEK BİR İŞ ANALİZİ UYGULAMASI

Sevgi ÖZERDEN

Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet AKTAN

2022, 126 Sayfa

Jüri

Prof. Dr. Mehmet AKTAN

Dr.Öğr. Üyesi Bilal ERVURAL

Dr. Öğr. Üyesi Şule ERYÜRÜK

Her alanda olduğu gibi kurumlarda da iyileştirme yapabilmek için öncelikle yapılması gereken unsur ölçümlerdir. Doğru bir ölçümle saptanan eksiklikler giderilebilir. İş analizi yöntemi sayesinde bu bilgilere en doğru şekilde erişilebilmektedir.

Analize geçmeden önce ilk bölümde İKY'nin tanımı, tarihçe, amaç ve önemi, fonksiyonları, iş süreçleri ilkelerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde İKY, iş analizi arasındaki ilişkiyle iş analizinin kavramsal analizi, amaç ve önemi, tarihsel gelişimi, uygulamada dikkat edilmesi gerekenler, prensipleri, yöntem seçimi, analiz süreci, analiz edilecek işlerin tespiti, ekibin oluşturulması gibi konulardan oluşmaktadır.

Kurumlar, rekabet üstünlüğü sağlarken aynı zamanda personelini de memnun ve motive edebilmelidir. Bu ise, İKY fonksiyonlarının uygulanabilirliğiyle ilişkilidir. Eğer bir personel adalet algısını hissediyor, gelişim fırsatları yakalıyor, huzurluysa aidiyet algısı yüksek olacaktır. Bu nedenle, kurumsal başarı insan faktöründen yararlanılacaktır. Aksaklıkların tespitiyle, iş analizi verileriyle sağlanır. İş analizi, taşıdığı kritik önemden dolayı çalışmaya konu olmuştur.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın preshane bölümünden gerekli veriler mülakat ve gözlem yöntemiyle önceden hazırlanmış sorularla toplanmış, analiz edilmiştir. Elde edilen veriler sayesinde eğitim talepleri, çevresel koşulların iyileştirilmesi, daha güvenli çalışma ortamı talebi, güncel makine ve ekipman kullanımı talebi gibi İKY fonksiyonlarının iyileştirilmesine katkı sağlayacak eksiklikler saptanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, yeri, zamanı belirtilmiştir. İş analizi uygulaması yapılmıştır ve mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

Bu tez çalışmasıyla, İKY fonksiyonları, önemi ve amaçları üzerinde durulmuş, kurumların mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için İKY fonksiyonlarından nasıl faydalanmaları gerektiği açıklanmıştır. Örnek uygulamayla analizin önemi ortaya konulmuştur. Bu çalışmadan, İKY fonksiyonlarını uygulayan ve iş analizi faaliyetlerini yürütecek olan tüm işletmelerin faydalanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İKY, İş analizi, Mülakat tekniği, Preshane

ABSTRACT

MS THESIS

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, IMPORTANCE OF WORK ANALYSIS AND AN EXAMPLE WORK ANALYSIS STUDY

Sevgi ÖZERDEN

**THE GRADUATE SCHOOL OF NATURAL AND APPLIED SCIENCE OF
NECMETTİN ERBAKAN UNIVERSITY THE DEGREE OF MASTER OF
SCIENCE IN INDUSTRIAL ENGINEERING**

Advisor: Prof. Dr. Mehmet AKTAN

2022, 126 Pages

Jury

Prof. Mehmet AKTAN

Asst. Prof. Bilal ERVURAL

Asst. Prof. Şule ERYÜRÜK

As in every field, measurements are the elements that need to be made in order to make improvements in institutions. It is possible to carry out the necessary improvement activities for the deficiencies that arise as a result of accurate measurements. The necessary measurements can be accessed in the most accurate way through the business analysis method.

In the first part, the definition, history, purpose and importance, functions, work processes principles of human resources management are mentioned.

In the second part of the study, the relationship between HRM and work analysis, the historical development of the purpose and importance of the conceptual analysis of work analysis, the things to be considered when conducting work analysis, the principles of analysis, the selection of the appropriate method for analysis, the analysis process, the determination of the works to be analyzed, the formation of the analysis team were mentioned and the business form was created.

Organizations can ensure their competitive advantage while at the same time satisfying and motivating their staff. The ability to ensure the organisational commitment and motivation of the staff is directly related to the viability of HRM functions. If a staff member feels the perception of justice in his institution, seizes development opportunities, and can maintain his existence in a peaceful work environment, the sense of belonging to his institution will be high. Personnel who feel valuable and belong to the institution will easily carry the business to their goals.

In this way, the contribution of the human factor, which is much more critical than other elements in achieving corporate goals and objectives, will be utilized.

A number of data are needed for the human factor to benefit correctly and completely. These data can be obtained by work analysis method. Work analysis has been chosen as the subject of this study due to this critical importance it carries.

The necessary data were collected and analyzed from the press shop department of a company operating in the automotive sector by using the interview and observation method through pre-prepared questions.

Thanks to the data collected, deficiencies that will contribute to the improvement of HRS functions such as training demands, job requirements, improvement of environmental conditions, demand for safer working environment, wage policy according to work, qualifications and competencies that the employee should have, undesirable rotation, uncertainty of job descriptions, current demand for machinery and equipment have been revealed.

In the third part of the study, the method, place and time of the research are included. In this company operating in the automotive sector, work analysis application was made and existing problems were identified and suggestions were presented to eliminate these problems.

With this thesis study, the functions, importance and objectives of human resources management are emphasized, how institutions should benefit from HRM functions in order to maintain their existence, and in addition, the importance of work analysis is revealed by making a sample business analysis.

With this study, it is aimed to benefit all enterprises that implement HRM functions and carry out work analysis activities.

Keywords: HRM, Work analysis, Interview method, Press Shop

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın ortaya çıkmasında kıymetli bilgileriyle her daim destek sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet AKTAN'a yardımları ve hoşgörüsü için teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte yanımda olan, bana güç veren ve çalışma azmi sağlayan değerli annem ve babama, kardeşim A.Mert POYRAZ'a ve eşim Ercan ÖZERDEN'e teşekkür ederim.

Bu çalışmanın amacı, İKY fonksiyonlarının ve iş analizi faaliyetlerinin kavramsal açıklaması, amaç ve önemine dikkat çekmek ve örnek bir iş analizi uygulaması yaparak, işletmenin mevcut durumunu tespit edip analiz sonucuna göre iyileştirme önerileri sunmaktır. Analiz sonuçlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan iyileştirme önerileri bu analiz için birer çıktı olmaktadır. Hangi işe hangi personelin uygun olduğu, iş görenin o iş için taşınması gereken tecrübe, beceri ve niteliklerin neler olduğu, personelin öğrenim düzeyi ve eğitim talebi gibi gereksinimler kurum için çok önemlidir. Rekabet gücü kazanmak ve varlığını sürdürebilmek isteyen işletmeler için iş analizi faaliyetleri çok önemlidir. Bu sayede; doğru işe doğru personel ataması yapılır, kurum içi rotasyonlar azalır, zaman ve enerji kayıpları önlenir, personel ve işletmenin eksiklikleri ortaya çıkarılarak tedbirlerin alınması sağlanır. Kurum için en uygun olan yöntemler belirlenerek analize başlanmıştır. Bu kapsamda uygulama alanı olarak da Kocaeli ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma seçilmiştir. Firma yetkilileri ile görüşülerek, personel analiz hakkında detaylı olarak bilgilendirilmiştir. En uygun analiz yönteminin belirlenebilmesi için işgörenler çalışırken gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre iyileştirilmesi gereken çıktılarla birlikte başarılı olunan ve sürdürülmesi gereken tüm sonuçlar işletme ile paylaşılmıştır. Bana uygulama yapma fırsatı sunan sayın yetkililere ve bu çalışmamın ortaya çıkmasında danışmanlığımı yapan Sayın Prof. Dr. Mehmet AKTAN'a saygı ve şükranlarımı sunarım.

Sevgi ÖZERDEN
KONYA-2022

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| ÖNSÖZ | i |
| İÇİNDEKİLER | ii |
| KISALTMALAR | iii |
| TABLolar LİSTESİ | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | v |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Kaynak Araştırması | 2 |
| 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | 3 |
| 3.İKY VE İŞ ANALİZİ BAĞINTISI | 41 |
| 4. YÖNTEM | 55 |
| 5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA..... | 57 |
| 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER | 62 |
| 6.1. Sonuçlar | 62 |
| 6.2. Öneriler | 62 |
| 7. KAYNAKLAR | 64 |
| EKLER | 66 |
| ÖZGEÇMİŞ | 121 |

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İSG: İşçi Sağlığı ve Güvenliği

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|-----------|
| Tablo 2. 1. Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Beklentileri..... | 31 |
| Tablo 3.1.İş Analizinde Cevap Verilmesi Beklenen Temel Sorular..... | 44 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|-----------|
| Şekil 2.1. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi..... | 27 |
| Şekil 5.1. Tezgah ve Oturma Alanlarının Ergonomik Olarak Tasarlanması Talebi...58 | 58 |
| Şekil 5.2. Eğitim Talebi..... | 58 |
| Şekil 5.3. Eski Makine ve Ekipmanların Yenileriyle Değişimi Talebi..... | 59 |
| Şekil 5.4. Çevresel Faktörlerin İyileştirilmesi Talebi..... | 60 |
| Şekil 5.5. Motivasyonu Artırıcı Faaliyetler Talebi..... | 61 |
| Şekil 5.6. Fazla Mesailerin Azaltılması Talebi..... | 61 |
| Şekil 6.1. Personellerin Mevcut Duruma Yönelik İyileştirme Talepleri Grafiği..... | 62 |

1. GİRİŞ

Zorlaşan rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yatırım yapmaları gereken en önemli unsurun insan olduğu açıktır. Teknolojik gelişmeleri takip etmede ve bilgiye erişimde zorluk yaşamayan günümüz işletmelerinde rekabette üstünlük sağlamada kilit unsur olan insan faktörüne yatırım yapılmaktadır.

Doğru işe doğru nitelikte ve sayıda personelin seçilmesi ve yerleştirilmesi kurum içinde personel devir oranını azaltabileceği gibi verimliliği de artıracaktır. Bu nedenle işletmeler, İKY fonksiyonları üzerinde çalışmalarını artırmalıdır.

Kurumsal bağlılığı yüksek, motivasyonu güçlü, kurum içi eğitimlerle desteklenen ve gelişimi için fırsatlar sunulan, ergonomik tasarlanmış ve risklerden maksimum şekilde izole edilmiş, adil ücretleme politikası ile çalışan iş görenler huzurlu ve başarılı olacaklardır. Bunun neticesinde ise kurumun hedeflerine ulaşması daha da kolaylaşacaktır. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için, iş analizi çalışmalarının sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, işletmeler geçtiğimiz yıllara oranla insan faktörüne daha fazla yatırım yapar duruma gelmişlerdir.

Bu çalışmada, günümüz işletmeleri için rekabette önemli güç unsuru olan insan kaynağından en verimli şekilde faydalanmanın kuruma sağladığı avantajın önemi üzerinde durulmuştur. Literatür taraması yapılarak İKY fonksiyonlarının tanımı, önemi, tarihçesi ve uygulanabilirliği üzerine açıklamalarla birlikte iş analizi kavramından bahsedilip örnek bir iş analizi çalışmasıyla sonuçlandırılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen verilerle mevcut durum tespit edilmiş ve iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Analiz için oluşturulan mülakat formu 22 sorudan oluşmaktadır. Bu formlar preshane bölümünde çalışan personellere uygulanmıştır. Personeller; B sınıfı işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanı, forklift operatörü, hurda sorumlusu, işçi, paketleme amiri, pres operatörü, tekniker, temizlik amiri, ustabaşı, üretim mühendisi ve vinç operatöründen oluşmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda; iş görenlerin ve kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için; ücret beklentilerinin karşılanması, çevresel olarak uygun bir iş ortamı, mesai saatlerinin uygunluğu, görev tanımlarının belirlenmiş olması, ani gelişen değişikliklerin minimuma indirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, sosyal aktivitelerle ve ödüllerle motivasyonun yükseltilmesi, daha yeni ve kullanım kolaylığı sağlayan alet ve ekipmanlara olan ihtiyaçlar tespit edilmiştir.

Belirlenen bu ihtiyaçların; kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesinde büyük önem taşıdığı görülmüştür. İşin yürütülebilmesi için personelin öğrenim düzeyi, tecrübesi, taşıması gereken nitelik ve yeteneklerin tespitinin yapılması sayesinde işe alımlarda uygun personelin seçilebilmesi sağlanacak ve turnover oranlarının azalmasıyla birlikte personel maliyetleri de engellenecektir.

Eskiyen, retim hızı ve verimliliği üzerine negatif etki sağlayan enerji kaybına yol açan alet ve ekipmanların tespit edilip yenileriyle değiştirilmesiyle de hem personel motivasyonu artacak hem de boşa harcanan kaynaklar sonlandırılacaktır.

Ergonomik olarak uygun olmadığı ortaya çıkan oturma alanı ve tezgahların da iyileştirilmesiyle personelde ortaya çıkabilecek fiziksel rahatsızlıklar nlenmiş olacaktır, aynı zamanda da personel iyileştirmeler sayesinde kurumun kendine değer verdiğini hissedecek ve kurumsal aidiyeti ile birlikte motivasyonu da güçlenecektir.

Analiz sonuçlarına göre; alanda, kullanılan alet ve ekipmanlarda, çalışma ortamında (tezgah, oturma alanı, aydınlatma, gürültü, havalandırma gibi) yapılacak iyileştirmelere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Çeşitli sosyal aktiviteler sayesinde de personelin moral ve motivasyonunun yükseltilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bazı eğitimler verilmeli ve kariyer gelişimlerine olanak tanınmalıdır. Personeller, amirlerine ulaşım güçlüğü yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Bu da onların kuruma olan aidiyetlerini kuvvetlendirmiştir.

Fazla mesaiye kalma durumlarının dönemsel olarak sıkladığı görülmüştür. Bu durum için de gerekli önlemlerin alınması personelin daha motive ve verimli çalışmasına olanak tanıyacaktır.

1.1. Kaynak Araştırması

Bilindiği üzere kurumlar yetenekli personeli bünyesinde çalıştırabilmek ve istenmeyen turnover oranlarını azaltabilmek için uzun srelerdir farklı parametrelerde çalışmalar yapmaktadırlar. Bunun temel nedeni; teknolojik gelişmeler ile birlikte küreselleşmenin de etkisidir. Çalışma yaşamının gün geçtikçe daha dinamikleşmesi neticesinde performansı yüksek ve yetenekli personeli elde tutmak hiç de kolay olmamaktadır.

Bu konuda başarılı olan kurumlar incelendiğinde İK uygulamalarını etkili şekilde uyguladıkları ve tüm süreci verimli şekilde yönetmiş oldukları görülmüştür.

İK parametrelerini etkili şekilde uygulayabilmek için etkili bir politika oluşturmalıdır. Bunun zeminini ise yapılan işler hakkında sahip olunan detaylı bilgiler oluşturur.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzün küreselleşen dünyasında büyük bir hızla devam eden farklılaşım ve neticesinde elde edilen gelişim artık rekabeti daha da üst seviyelere çıkarmış bulunmaktadır. Kullanılan teknolojiler, geliştirilen alet ve ekipmanlar, yaygınlaşan iletişim ve ulaşım araçları sayesinde firmalar artık bölgesel değil uluslararası pazarlarda faaliyet gösterir konuma gelmişlerdir. Kurumun bu hızlı değişim ve gelişimlere olan adaptasyon becerisi onun rekabet edebilme gücü için önemli parametrelerden biridir. Gelişmelerle birlikte artık daha da zorlaşan rekabet edebilme gücü ve hatta alanında öncü olabilme isteği tam bir yarış haline gelmiştir. Ne yazık ki, bu yarışta galibiyeti sağlayabilmek için en önemli unsur olan ‘insan faktörü’ değeri çok geç anlaşılan bir faktör olmuştur. (Kaya, 2020).

İnsan faktörünün değerinin geç anlaşılmasının nedeni artık üretimde insan gücü yerine teknolojinin ve yapay zekanın geçmiş olmasıdır. Nitekim, İK uygulamalarının kurumsal aidiyet oluşturmaya, ileri seviyede iş tatmini sağlamaya gibi nedenlerle hak ettiği öneme kavuşmuştur. İK verilerinin işlenmediği kurumlarda kurumsal aidiyet ve işten alınan verim de az olacaktır. Bireyin hem kendine hem de kurumuna yararlı olacak şekilde, evvelden tanımlanmış kurallara bağlı kalarak etkili yönetilmesi amacıyla sürdürülen tüm yönetsel faaliyetler insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanabilir. İKY ne kadar iyi planlanırsa kurumsal başarı o denli yüksek olacaktır. (Balkan, 2020).

İster hizmet ister üretim sektöründe faaliyet gösteriyor olsun tüm kurumlar için en temel unsur insandır. Bir kurum rekabette güçlü sayılabilmek için sahip olduğu iş gücü kaynağından optimum yararlanabilmelidir. Maddi kaynaklardan da en verimli şekilde yararlanabilmek yine insan gücüne bağlı olduğundan insan faktörü en çok yatırım yapılması ve doğru yönetilmesi gereken başlıca faktör konumuna yerleşmiştir. (Balkan, 2020).

İnsan kaynaklarının, kurumların bel kemiğini oluşturduğunu ve bireylerin değerli bir sermaye olduğunu benimsemeyen ve etkili insan kaynakları yönetimine sahip olmayan işletmelerin başarılı olmaları beklenmemelidir (Day, 2019).

İnsan faktörünün, kurum başarısı için en önemli kaynak olduğunu benimsedikten sonra bu başarıyı yakalayabilmek için insanı anlamak yapılacak ilk hamle olmalıdır. İnsanı, onun beklenti ve ihtiyaçlarını anlayıp bu doğrultuda tasarlanacak iş ortamı ile rekabette güçlü birer kurum olunabilir. Kurumun başarısı, personelin başarısına bağlıdır. Başarılı çalışanlara sahip olmak için, personelin kurumsal aidiyet taşımaları önemlidir. Kurumuna bağlı, kendini orada gerçekleştirmek isteyen bir personel kurum hedeflerini de içselleştirerek daha çok çaba gösterir. Örgütsel bağlılığı olan personelin motivasyonu yüksektir ve görevlerini severek

yerine getirir. Böylece, kurumun verimliliği de artar. Yönetim için, bu verimli ve huzurlu çalışma ortamını personellere sağlayabilmek öncelikli hedeflerden olmalıdır (Caner, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi, insanın değerli olduğu ve onun karmaşık tüm unsurlarını ele alan, kurumun başarısı ve sürdürülebilir olması için gerekli olan önemli bir işlemdir. Kurumun faaliyet gösterdiği sektör hangi alanda olursa olsun insan kaynağı hep vardır. İKY, işletmeler için büyük öneme sahip ve iyi bir yönetimle kuruma azımsanamayacak katma değerler sunacak insan faktörünün, kurumda belirlenmiş olan hedeflere, belli bir yöntemle, en kısa sürede ve en az kaynak kullanımıyla ulaşabilmek için yürüteceği çabanın, sistemli ve kümülatif bir biçimde ilerlemesi için ihtiyaç duyulan bir unsur olmuştur. Burada bahsi geçen insan kaynağı, işletmedeki tüm personeli kapsamaktadır hatta kurum bünyesinde olmayan ve potansiyel olarak katkı sağlayabilecek iş gücünü de kapsamaktadır. (Morkoç, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi; çoğunlukla bir departman olarak bilinmekle birlikte gerçekte günümüz iş çevresinde bir yönetim bakışı olma özelliği taşımaktadır. Özetle bu kavrama; personellerin yönetilmesi, yönlendirilmesi için gereken bakış açısı, politika, usuller ve uygulamaların teknik detaylarıyla birlikte tamamıdır diyebiliriz (Morkoç, 2020).

Yetenekli iş gücü sağlayabilmek ve kurumun gelişimi için kurumla beraber ilgili faaliyetlerin gelişimini sağlamak için kullanılan bir fonksiyondur (Coşgun, 2016).

İşletmenin yetenekli işgücünü bulması, işe yerleştirmesi yeterli olmamaktadır. Kazandığı bu kaynağı elde tutmak, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda fayda vermesini sağlamak zorundadır. Rekabet, işletmenin verdiği hizmet ya da ürettiği ürünler ve hatta hızla gelişen teknoloji sayesinde, tüm işletmelerin çalışırken içinde buldukları koşullar ve uyguladıkları yöntemler birbirinden farklıdır. Ortak olan bir şey vardır ki o da çalışan profiline göre çok daha yetkin ve donanımlı olmasıdır. Kurumlar kalifiye bu insan kaynaklarını bünyesine kazandırmak, uzun süreler birlikte etkin ve verimli faaliyet gösterebilmek için çaba gösterirler. Günümüz ekonomisi bilgi temellidir. Bu ekonomide, rekabette güçlü olmak için de insan faktörünün tam olarak güçlendirilmesi gerekmektedir. En iyi çıktılar için; personelin bilgi ve deneyimiyle iş süreçleri ve stratejilerini harmanlamak faydalı olacaktır. İKY fonksiyonu, yapısı neticesinde kurumdaki diğer fonksiyonel birimlerle faaliyet gösteren bir fonksiyondur. Günümüzde bilgi artışı çok hızlı olmaktadır. Bu hız başta birey olmak üzere, kurumları ve toplumu da etkilemektedir ve neticesinde dönüşüm gereksinimi meydana gelmektedir. Bu gereksinimi gideren kilit unsur, insandır. Bu sebeptendir ki, insan kaynakları rastgele yöntemlerle değil, belirli bir disiplin çerçevesinde ele alınması gereken bir unsurdur(Daud, 2010).

Bir kurumda hiyerarşik yapıyı temsil edecek bireylerin sayısı ve niteliklerinin neler olması gerektiği sorusunun yanıtları, İKY kavramının içeriğini oluşturmaktadır (Temelkuran, 2019).

Bilinen birçok kurum, eğitim ve gelişim yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi gibi en önemli İKY'nin temel fonksiyonlarını yetkinlikler üzerine inşa etmekte ve sürekli olarak da etkinliklerini artırmaktadırlar (Borluk Akşirin, 2020).

Hem bireysel hem de örgütsel anlamda performansta artış sağlamak isteyen kurumlar, insan kaynağını geliştirme yetkinliklerinin üzerinde durarak personellerin motivasyonlarını artırmalı ve sürekli öğrenme kültürü oluşturmalıdır. Personellerinden bekledikleri yetenek ve tutumları kategorize eden, gerekli tedbirleri alan yetkinlik modelleriyle, yetkinliklerin ölçülmesi ve geliştirilmesine zemin hazırlanmaktadır. Modelin avantajı, personelinin kurumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak yetkinliklere sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bunun sonucunda saptanan eksiklikler eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynaklarını geliştirme vasıtalarıyla giderilmeye çalışılır (Borluk Akşirin, 2020).

İKY fonksiyonunu benimseyemeyen kurumlar demode kalmış ve hantallaşmıştır. Yeni teknolojilere önemli yatırımlar yapan bu gelişim sürecini başarıyla tamamlayan pek çok kurum olmuştur. Bu yatırımlar sayesinde örgütsel yapılarda fark edilir gelişimler gerçekleşmiştir. Geçmişe kıyasla İK süreçlerinde rekabet günümüzde daha fazladır. (Balkan, 2020).

İKY süreçlerinin yöneticiler ve kurumdaki diğer personeller arasında bir kanal oluşturması sayesinde rahat çalışma ortamları sağlanmış olur. Uygulanan bu süreçlerin neticesinde personellerin yönetimsel anlamda değeri yükselir. İKY fonksiyonları gerçekleştirilirken personellerin de tüm bu süreçlerle ilgili fikirleri dikkate alınmaktadır. Bu durumla birlikte faaliyetlerin niteliği ve kalitesi ne kadar iyi olursa, personellerin performans kalitesi de o oranda iyi olacak şekilde etkilenmektedir (Balkan, 2020).

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY, kurumsal ve çevresel alanda insan kaynaklarının kurum, birey ve çevre için faydalı olacak biçimde, legal ve verimli yönetilmesini sağlayan tüm karar ve eylemlerdir (İspir, 2019).

Kurum için doğru sayı ve istenilen nitelikte çalışanın planlanmasıyla başlar, işe giriş, kurum içi eğitimler, motivasyon yönetimi, ücret ve performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi görev ve faaliyetlerin tümünü kapsar (Balkan, 2020).

Kurumlardaki tüm birimleri kapsar. Ülkemizde de faaliyet gösteren kurumlar değişim ve gelişimlere adaptasyon sağlayabilmek için tüm süreçleri takip etmekte ve uygulamalar yapmaktadırlar (Temelkuran, 2019).

Kurum için insan kaynakları bel kemiğidir. İnsan kaynaklarının olmadığı bir kurumda problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bunlar; doğru işe doğru personeli atayamama, personel devir oranındaki artış, personelin performansının düşmesi, personellerin kendilerine haksızlık edildiğini düşünmeleri, maaşların yetersiz görülmesi gibi pek çok sorunla birlikte karmaşa ortamı meydana gelir. Sonucunda da amaç ve hedeflerinden uzaklaşmış, görevini yerine getiremeyen bir kurum meydana gelir (Türkan, 2018).

Kurumların, klasik yöntemlerinden İKY'ye geçişlerinde dikkat etmesi gerekenler, fonksiyonların yerine getirilebilmesi için yeterli hazırlıkların tamamlanmış olmasıdır (İspir, 2019).

Kurumun rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, ihtiyaç duyulan insan kaynağının bulunması, istihdam edilmesi ve yetkinliklerinin artırılmasıyla ilgili prosedürler oluşturulmalıdır. Bunlar gerçekleştirilirken de aynı zamanda kurumun amaçları yerine getirilebiliyor olmalıdır. Araştırmalar gösteriyor ki, kurumların rekabet ortamında avantaj yakalayabilmesi ve bunu sürdürebilmesi hususunda en önemli birim insan kaynaklarıdır. Günümüzde birçok işletme tarafından insan, yatırım yapılması gereken en önemli varlık olarak görülmektedir. İnsan, bilgiye hızlı erişebilmeli ve teknolojiyi iyi kullanabilmeli ayrıca yeni fikirleri sürekli olarak üretebilmelidir. İnsan kavramının daha evvelde bir maliyet olarak görüldüğü de bir gerçektir. Tüm bunlar İKY'nin, kurumların varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek için ihtiyaç duyduğu en temel unsurlardan biri olduğunun ispatıdır (Daud, 2010).

Kurumlar için teknolojiye, bilgiye, alet ve ekipmana ulaşmak günümüz koşullarında kolaylaşmıştır. Yani, bunlara erişebiliyor olmak firmalara rekabet üstünlüğü sağlamayacaktır. Onlara bu fırsatı verecek olan unsur, bu teknolojiden etkin faydalanabilecek, alet ve ekipmanları kullanabilecek nitelikte yetenekli personellerin bünyelerine kazandırılması, geliştirilmesi ve elde tutulması olacaktır (Daud, 2010).

İnsan Kaynakları Yönetimindeki değişimler neticesinde kurumdaki birimlerin faydalandıkları bilginin niteliğinde artış olmuştur. Kurumun insan kaynakları birimi ise bu aşamada departmanlar arasındaki iletişimin daha sağlıklı gerçekleştirilmesi için çabalaması gereken birim olmaktadır. İK departmanı dışardan bakıldığında eğitimler sunmak, işe alım süreçlerini yönetmek gibi faaliyetlerle tamamen yalıtılmış gibi görünse de başarılı olabilmek için diğer departmanlarla işbirliği içerisinde olmalıdır. Bu sebeptir ki, iletişim konusunda

kusursuz olması beklenmektedir. Bunu başarabilmek için de atması gereken ilk adım diğer departmanlarla iletişim kurması ve bunu onların dillerinde yapması olacaktır (Daud, 2010).

Teknolojik gelişmeleri takip edip kuruma uygulayabilmek geçmişe göre daha ulaşılabilir olduğu için insan kaynakları uygulamalarında daha iyi olan kurumlar rekabette de önde olacaklardır. Kullanılan teknoloji bir avantaj kaynağı iken kolayca kopyalanabilmesi nedeniyle ayırt edici olamamaktadır. Buna karşın, İKY uygulamaları uygulanabilirlik açısından dezavantajlıdır. Direkt kopyalansa bile bir başka kuruda aynı verimlilikte sonuçlara ulaştıramayacaktır. Başarılı bir İKY sistemi oluşturabilmek, kuruma has taklit edilmesi kolay olmayan kültür ve değerlerin mevcudiyeti ile bağlantılıdır (Daud, 2010).

Kurum kültürü de toplum kültürü gibidir. Kurum kültürü, personellerin paylaştığı değerler, inançlar ve beklentilerin tamamıdır. Her kurum amaç ve hedeflerine kavuşabilmek için personellerinin katılımına ihtiyaç duymaktadır. Personellerin ihtiyacını karşılamaktan uzak, beklentilerini önemsemeyen oluşturulan kültürün ne yazık ki verimli olamayacağı açıktır. Kurumun stratejik hedefleri ile yapılandığı kültür birbirini ne kadar iyi tamamlıyorsa, kurum o denli başarılı olacaktır (Daud, 2010).

Kurum kültürü yalnızca personelinin iletişimiyle ilgilenmez, bunun yanısıra informel mesajlar, asparagas haberler, dedikodular, dikey ve yatay iletişimler, dokümanlar, toplantılar gibi süreçleri de yöneterek anlamlı bir kazanım oluşturmayı amaçlamaktadır. İşletme kimliğinin oluşması, personellerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlaması ve kurum hakkındaki gerçekleri anlamasıyla orantılı olarak oluşmaktadır. Kuruma kimliği, kültürünün özümsemesi ve yaşanması ile kazandırılmaktadır (Daud, 2010).

Kariyer.net (2010) yılı verilerine göre, 'İş yerindeki problemlerin en büyük nedeni nedir?' sorusuna katılımcıların 76%'sı iletişim kopukluğu, 24%'ü ise hiyerarşi olarak yanıt vermiştir (Daud, 2010).

İK için iletişim, yalnızca yönetimden etkilenen değil yönetimi de etkileyebilen paylaşım süreci olmalıdır. Kurumda oluşturulan etkin bir iletişim ortamı varlığı sayesinde, İK'nın yapı taşlarından olan personelin nitelik ve yetkinliklerinden maksimum fayda sağlayabilme, gruba ait bir birey olabilme gibi unsurlar kurum kültürünün benimsenmesi ve geliştirilmesi için önem arz etmektedir. Kurumda görevlerin daha hızlı tamamlanabilmesi için kurumun ölçeğinden bağımsız olarak, kurumla alakalı bilgilerin personeller arasında paylaşımı, oluşturulan huzurlu ve güvenli ortam varlığı çok önemli bir yere sahiptir (Daud, 2010).

İKY'nin temel iş süreçleri şunlardır:

- Organizasyon Yönetimi

- İş Süreçleri ve Doküman Takibi
- Norm Kadro Planlama ve Personel Bütçeleme
- İşe Alım
- Özlük Bilgileri
- Puantaj, Tahakkuk ve Bordro Yönetimi
- İzin ve Devamsızlık Yönetimi
- İşten Çıkış ve Dava Yönetimi
- İş Analizi ve İş Değerlendirme
- Ücretlendirme ve Yan Haklar Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Ödül ve Ceza Yönetimi
- Eğitim Planlama
- Kariyer Gelişim ve Yetenek Yönetimi
- İdari ve Destek Hizmetler Yönetimi
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetimi
- Sosyal ve Kültürel Hizmetler Yönetimi

Bu fonksiyonlarla işlevlerin süreçler, yetki ve sorumluluklar açısından anlamlı bir biçimde kategorize edilmesi amaçlanmaktadır (Daud, 2010).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY süreçlerinin ilk karşılaştığı dönem Babiller dönemidir. Dönemin bazı işçilik sistemlerinin İKY'ye temel sağladığı kabul edilir. Sonralarında, MÖ 1600'lü senelerde ise Çin üretim yöntemlerinde uzmanlaşmaya gitmiştir. İlerleyip MÖ 400'lü yıllara

bakıldığındaysa, Çin'in ilk kez personel yönetim sistemlerini uyguladığı görülmüştür (Balkan, 2020).

Kavramsal ortaya çıkışı ise endüstri devrimine dayanmaktadır. O dönemde ekonomide hareketlenme olmuş, gelişmiş ve de bugünün önemli olarak nitelendirilen çokça sanayi kuruluşunun doğuşu olmuştur. Bu sayede birçok insan çalışmaya başlamıştır (Balkan, 2020).

İngiltere'de 18. Yüzyıl ortalarında başlayan ve hızla tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi nihayetinde makineleşme ve buna bağlı olarak da kitlesel üretim artmıştır, işgücü bu dönemde fazla sayıda ve de ucuzdur. Çok ve ucuz olan bu insan kaynağı bu dönemde kıymetsizdir, korunmaya değer görülmemektedir. Ta ki, Taylor'un 1885 senesinde personelin daha etkin bir biçimde çalışabilmesi için farklı yöntemlerle ilgili çalışmasıyla kurumlardaki verimlilik artışına kadar. 1890'da Amerikan menşeli bir şirket olan NCR Corporation kurumda faaliyet gösteren diğer yönetim kademelerinden ayrı olacak biçimde bir personel ofisi açmakla, personel yönetimi kavramını kurumlara resmi olarak kazandırmıştır (Balkan, 2020).

1900'lü senelerle birlikte İKY için farklı yaklaşımlar oluşmaya başlamıştır. Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neo - Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Modern Yönetim Yaklaşımı bunlardandır. İKY, İngilterede ortaya çıkmış ve Sanayi Devrimi ile biçimlendirilmeye devam etmiştir. Köyden kente doğru olan göç, sanayileşme, kitlesel üretim ortaya çıkmıştır. Bu üretimlerin yapıldığı tesislerde çalışan personellerin sevk ve idaresi ve ücretlendirilmesiyle kuruma bağlı olacak biçimde görevlerini yapmaları üzerine düşünülmüştür. I.Dünya Savaşı sırasında çok sayıda kişinin savaşa gitmesi, geriye kalanların ise savaş için üretim yapan fabrikalarda çalışıyor olmasıyla üretimde işgücü anlamında problemler meydana gelmiştir. Bu koşullarda çalışan sayısı azken verimin yüksek olması için farklı yönetim teknikleri ihtiyacı doğmuş ve araştırmalar başlamıştır (Balkan, 2020).

En yoğun olarak kullanılan yöntem Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" olmuştur. Yaklaşımın en çok önemsedığı şey, üretim süreçleridir ve bu nedenle "zaman ve hareket etüdü" geliştirilmiştir. Bu yaklaşım uygulanırken personellerin kişisel gereksinimlerine değinilmemiştir ve bu sebeple ilerleyen süreçte yetersiz kalmıştır. Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı", kurumsal yapının oluşturulabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşmanın gerekliliği üzerinde durmuş, yetki devrine ve hiyerarşik yapıya da dikkat çekmiştir. En önemli katkısı ise bugün hala kullanılan iş analizi, kariyer planlaması gibi unsurlarda çalışmış olmasıdır (Balkan, 2020).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımına göre personeller ve üretim süreçleri denetlenirse, verimlilik artışı da beraberinde gelecektir. Buna ilaveten farklı yöntemler bulunmalı,

süreçler basitleştirilmeli ve öğretebilmek için parçalanmalıdır. Personeller ikramiyelerle motive edilmeli, asayiş için ustabaşılar bulunmalıdır. Fayol'un yaklaşımı Taylor'un yaklaşımına üst kademe yöneticilerinin de süreçlerde olması gerektiğini bunu yalnızca alt kademe personeller ile sınırlandırmamak gerektiği düşüncesini eklemiştir. Bu durum İK'nın tüm personeller için önemli olduğunu göstermektedir (Kaya, 2020).

Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"yla ideal kurum yapısının nasıl olması gerektiği üzerine çalışılmış fakat personelin kişisel gereksinimleri dikkate alınmamıştır. Yetenekler ve disiplin temel kabul edilmiş ve terfiler üzerine çalışılmıştır (Balkan, 2020).

1929'da dünyanın etkilendiği büyük buhran sebebiyle işsizlik problemleri, II. Dünya Savaşı nedeniyle personel sayısının kısıtlı olması, verimliliğin yükselmesi gibi unsurlar nedeniyle endüstri psikolojisi kavramı çıkmıştır (Balkan, 2020).

1.Dünya Savaşı'nda askere seçmekte kullanılan sistem, personel seçimi için de örnek olmuş ve literatürde yerini almıştır. Askerlik için uygun kişilerin saptanması için psikolojik testler yapıldığı tespit edilmiştir. 1929 Büyük Buhran ile birlikte iş bulmak zorlaşmıştır. 1935'te sakatlık, ölüm aylıkları, işsizlik sigortası gibi terimler ortaya çıkmış ve uygulanmıştır. Bir diğer gelişme ise, psikolojinin personel yönetimiyle entegre edilmiş olmasıdır (Balkan, 2020).

Personelin motivasyonunu sağlayabilmek ve kurumsal bağlılığını artırabilmek için, maaşına ilaveten çeşitli yardımlarla da katkı sağlanmaya da II. Dünya Savaşı'nın sonrasında başlanmıştır. Bilgisayarla ve onun getirisi olan teknolojik gelişmelerle tanışma da bu döneme denk gelmektedir (Balkan, 2020).

İnsan kaynağı kavramı ilk kez Peter Drucker tarafından 1954'de kaleme alınan "The Practice of Management" adlı kitapta karşımıza çıkmıştır. Buradaki insan kaynağı iş görenlerdir ve tüm diğer kaynaklardan daha üstün niteliklere sahiptir. Drucker'a göre İK, kurumdaki tüm personelin düşünceleri ve çabalarını etkin bir yönetimle doğru hedefe yöneltme şeklinde incelenmektedir (Günel, 2019).

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın kişisel ihtiyaçları dikkate almamasından dolayı tamamlayıcı olarak Neo - Klasik Yönetim Yaklaşımı'nda, bireyler hiçbir unsura bağlı kalmaksızın "toplumsal ve psikolojik" açıdan tanımlanmış ve bu yönde çalışmalar yapılmıştır. Bu anlamda Hawthorne deneyi denilen, 1927-1932 yıllarında Elton Mayo vd tarafından Chikago'da Western Elektrik Şirketi'nde gerçekleştirilen bir çalışma mevcuttur. Bu deneylerde ısı, nem gibi çevresel koşullar, dinlenme süreleri, personele verilebilecek teşvikler, personelin hasta, uykusuz olması gibi mevcut durumları, iletişimin, personele sunulan danışmanlık desteklerinin verimlilik için çok ciddi etkilere sahip olduğu ortaya

çıkıştır. Fiziksel faktörlerden ziyade, psikolojik ve sosyal faktörlerin daha önemli olduğu görülmüştür ve ortaya çıkan “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” 1960’lara kadar kullanılmıştır. Bu yaklaşım, kurum amaç ve hedeflerine yeterli önem verememesi yalnızca personeller arası ilişkilerin iyi olmasını ve motivasyonu çok fazla önemsemesi nedeniyle eksiktir (Balkan, 2020).

1980’lerde insanın, kurumlar için rekabette güç kaynağı olarak görülmesiyle birlikte sosyal ve iktisadi gelişmelerde yetkin ve nitelikli personel anlayışı yaygınlaşmıştır. Bu döneme insan kaynakları dönemi denilmektedir (Temelkuran, 2019).

1980 yılıyla birlikte İKY’ye bu düzeyde önem verilmesinin sebebi, küreselleşme, bilgi ve teknolojiadaki değişimlerin yüksek hızı ve bireyleri yüksek oranda etkilemesi, dış pazarlarla da rekabet etme zorunluluğu, endüstrideki farklılaşmalar, iş yaşamında öne çıkan farklı disiplinler, insan faktörünün iş yaşamındaki konumunun merkeze yerleşmesi olarak sıralayabiliriz (Kaya, 2020).

İK uygulamaların gerçek manada ilk kendini gösterişi endüstri devrimiyledir. Makinelere yararlanarak görevlerini gerçekleştiren personeller için işlerin bir plan dahilinde olması ve personellerin eğitilmesi ihtiyacı görülmüştür. 20. yy’da bilimsel yöntemler gelişmiştir bu doğrultuda her türlü işi yapabilecek nitelikte ve yetkinlikte personellerin tespit edilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki İK uygulamalarına örnek olarak, düzenlenen mola saatleri, daha verimli çalışabilmek için verilen ücret teşviği, hareket ve zaman etüdülerinin titizlikle incelenmesi verilebilmektedir (Çelik, 2019).

1970-1990 yılları arasında çalışma koşullarıyla ilgili yürürlüğe giren yasalarla birlikte personelin sağlık ve güvenliği, emekliliği gibi hakları güvence altına alınmıştır. Çalışma koşullarının esnetilmesiyle evlerinde çalışan personeller var olmuştur. Kurumlar için hukuk, psikoloji, iş dizaynı ve sosyolojide eğitimli insan kaynakları uzmanları gereksinimi ortaya çıkmıştır (Çelik, 2019).

Klasik ve Neo - Klasik Yönetim yaklaşımlarının eksiklikleri ise Modern Yönetim Yaklaşımı’nı ve 20.yy’ın sonlarında ise İnsan Kaynakları Uygulamaları’nı ortaya çıkarmıştır (Balkan, 2020).

Küreselleşme sayesinde, sınırlar kaybolmuş ticaret uluslararası düzeyde daha kolay ve çok hale gelmiştir. Bunun sonucunda ise rekabet artmış, bilgi çok hızlı bir şekilde yayılmıştır. Kurumlar bu durum karşısında kendilerini revize etmek ve gelişmek durumunda kalmışlardır. Bu değişim ise büyük oranda İKY süreçleri ile yapılabilmektedir. Bu değişimin kapsamı sadece diğer paydaşları içermemektedir. Kurumda görev yapan personellerin de bu sürece dahil olmayı gerektirmesi tüm bunları zorunlu kılmıştır (Balkan, 2020).

21. yy'da ise kurumlar tüm zamanların en hızlı dönüşümlerini yaşamışlardır. Kurumların o güne kadarki benimsedikleri anlayış, Roma ve Hristiyan kilisesi hiyerarşik yapısı olmuştur ve süreçlerine bu doğrultuda biçim vermişlerdir. Fakat dönemin teknolojik gelişmeleri çok hızlı bir şekilde personelleri ve kurumları değiştirmiştir. Bunun sonucunda revizyon tüm kurumlar için mecburi olmuştur (Balkan, 2020).

Bunların sonrasında İKY kavramında durmaksızın değişim görülmüştür. Performans yönetimi, motivasyon gibi yeni fonksiyonlar eklenmiştir. Tüm bunlar gerçekleşirken İKY'nin temel görevi personelin verimini artırma yollarını bulmaktır ve personellerin iş tatminlerini sağlamaktır (Balkan, 2020).

Bugün İKY, işgücü maliyetlerinin artması, verimlilikte azalma, hızlı değişimler gibi problemlere çözüm bulabilmek için önemli bir konumdadır (İspir, 2019).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yaklaşımı, üst yönetiminin kararları aşamasında ve kurumun amaçlarının belirlenmesinde artık stratejik bir önem taşımaktadır. İKY, kurumlardaki destek birimi değil köşetaşı birimi olarak tanımlanmaktadır. İKY uygulamaları ile kurumlar, rekabette avantajı sağlayabilecek en güçlü unsur olan insan faktörünü doğru seçebilecek ve kurum için en verimli olacak şekilde konumlandırabilecektir (İspir, 2019).

Üst yönetim ve personellerin her türlü iletişimi insan kaynakları çatısı altındadır. Kurum içinde ya da dışında değişen her şart, personelin istek ve gereksinimlerinin bu alanda dikkate alınması esastır. Örgütün belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda ihtiyaç duyulan, personelin bulunup işe alınması, oryantasyon sürecinde ve sonrasında gerekli eğitimlerinin sağlanması, görevlerini yerine getirirken ortaya çıkardıkları performanslarının daha önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi, ücretlendirilme yapısında adil olunması, kariyer planlamasına olanak vermesi ve hakkaniyetli olunması, personelin olası her türlü risk ve kazalardan korunabilmesi için işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınması ve personele bu alanda eğitimler verilmesi, kurumsal bağlılığı ve motivasyonu artıracak faaliyetlerin planlanması, karşılaşılabilecek muhtemel problemler ve bunların alternatif çözümleri üzerinde çalışılması gibi pek çok konu insan kaynakları yönetimi uygulamaları için uygulamaya konulacak birer başlıktır (Balkan, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, kurumdaki insan ilişkilerini içeren, kompleks, geniş ve zor bir alandır. Çünkü, insan ilişkilerinin tamamının analiz süreci yorucudur. İnsan davranışlarını,

tutumlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini tanımlamak ne kadar güçse, insan ilişkileri odaklı bu yapılanmayı tanımlamak da o denli güçtür (Kaya, 2020).

İş yaşamında kaliteyi artırmak geniş ve soyut bir kavramdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanlar özellikle onları etkileyecek kararlar alınırken; fikirlerini, öneri ve beklentilerini açıkça dile getirebilme fırsatına sahip olmalıdırlar. Çalışanların, iyi bir iletişim kanalıyla üstlerine fikirlerini iletebilmesi kurum kalitesini artırmakta büyük rol oynayacaktır (H.D.N.P., 2012).

İKY uygulamalarıyla motivasyonu en üst seviyede tutmak, nitelikli personeli kuruma kazandırmak, eğitimler vermek ve elde tutmak amaçlanmaktadır. Buna ilaveten kurumsal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi de örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. İKY uygulamaları ne kadar etkili olursa personeller de o oranda işlerinden tatmin olurlar ve kurumsal bağlılıkları yükselir. İşini ve kurumunu seven personeller barındıran işletmelerde personel amaç ve hedefleriyle kurum amaç ve hedefleri doğru orantıda bir ilişki içerisinde olduğundan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması daha kolaydır (Tekatlı Somer, 2019).

İKY için önemli olan iki temel düşünceden biri, kurumu hedeflerine ulaştırabilmek için personelden maksimum verim almaktır. Diğeri ise personelin istek ve beklentilerini gidermek, onların gelişimlerine olanak sağlamaktır (Tekatlı Somer, 2019) .

Çalışan verimliliği, işgören girdileri ve çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Çalışan çıktılarının, belirli bir süre içerisindeki çalışan girdilerine oranıdır. Bir çalışan belirli bir zaman diliminde ne kadar üretim sağlamışsa bu çalışan çıktısı olacaktır. Verimlilik artışının sürekli hale getirilmesi gerekmektedir (H.D.N.P., 2012).

Bunlar yerine getirilirken de kurumun bütçesi göz önünde bulundurularak harcamalar minimum düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır. İKY uygulamaları geçmişte maliyet unsuru olarak kabul edilmiş olsa da bu düşüncenin doğru olmadığı zamanla ortaya çıkmıştır. İKY uygulamalarına sahip olmayan ya da bunları etkili ve verimli bir biçimde kullanamayan örgütlerde, personel seçme maliyeti, işe yerleştirildikten sonra ödenen ücret maliyeti, oryantasyon ve eğitim maliyeti, işten ayrılması halinde tazminat/kıdem maliyeti, tekrar personel seçme maliyeti bu zaman zarfında o görevi yerine getirecek olan kurumdaki diğer personele ödenen fazla mesai maliyeti, tekrar seçilen personelin oryantasyon maliyeti, eğitim maliyeti bu süreçte işin yapılamamasından doğan maliyetler gibi pek çok kategoride kurumu zarara uğratacak maliyetler çıkacaktır. Buradan anlaşıldığı üzere personeli elde tutmak önemli bir İKY unsurudur. Motivasyonu yüksek, yaptığı işten memnun ve doyum yakalayan personel işinden ayrılmak istemeyecektir. Bu parametreler de bize yine İKY uygulamalarının ne denli öneme sahip olduğunu ispatlamaktadır (Tekatlı Somer, 2019).

İKY'nin iki temel amacından ilki olan personel beklentilerini karşılayarak iş doyumlarını sağlamak, motivasyonlarını yükseltmek ve onların sürekli gelişimlerine destek olmaktır. Diğer amacı ise, insan kaynağından maksimum verim elde edecek şekilde faydalanabilmektir. İKY, örgütün stratejilerini özümseyerek kendi stratejilerini bu doğrultuda oluşturur. Böylece, kurum kültürünün oluşumuna ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamış olur (Tekatlı Somer, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygulamalarıyla, personellerin güven duygusu gelişir buna bağlı olarak da adalet algıları pozitif yönde oluşur. Personelin, kurumunda hissettiği adalet algısı onun bağlılığını artırır, böylece kurumuna uzun yıllar boyunca hizmet edebilir ve istenmeyen turnover oranları da azaltılarak kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek faktörlerden biri daha etkisiz hale getirilmiş olur (Tekatlı Somer, 2019).

Örgütlerde İKY farklı önem derecelerine sahiptir. Bu önemin derecesi, örgütün büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği alana, üst yönetim için İK'nın taşıdığı öneme göre ortaya çıkar. İnsan kaynakları, üst yönetimle sürekli bir ilişki içerisinde olmasından ötürü stratejik önem taşır. Buna ek olarak, yaptığı işten ve gördüğü muameleden memnun olan personel, kurumunu her zaman övecek ve onu iyi anlamda tanıtmış olacaktır (Morkoç, 2020).

Kurumlar için önemli maliyetlerden olan işgücü maliyetinin, teknolojik gelişmelere ve makineleşmeye karşın oranı hiç düşmemiştir. Teknolojik gelişmeleri sağlayanlar, makineleri kullanıp bakım ve onarımlarını gerçekleştirenler de yine insanlardır. Kurum için ana etken hep insan olarak karşımıza çıkmaktadır. Personeller işlerine gereken önemi verdiklerinde kullandıkları alet, ekipman ve makinelerin de verimleri artacaktır. İnsanların temel ihtiyaçlarının karşılanması onların verimlerinin artışında yeterli olamamaktadır. Tam da bu anda İKY faaliyetleri devreye girmektedir. (Balkan, 2020).

İKY ile örgüt amaçlarına ulaşır (verimlilik artışı, rekabette üstünlük), eğitimi ve motivasyonu güçlü personeller bilgi ve becerilerini maksimum düzeyde kullanır, personelin iş tatmini artar, iş ahlakı konusunda ve sosyal sorumluluklarda bilinçlidir. Kurumun ekonomik gücünün fazla olması eğer ki gerekli İK uygulamaları yoksa onu hedeflerine ulaştırmada yeterli olamayacaktır (İspir, 2019).

İKY en geniş anlamıyla dört temel amaca hizmet etmektedir. Toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaç olarak gruplandırılmıştır (Kaya, 2020).

İKY, kurumsal etkinlikler, büyüme ve karlar üzerinde direkt ve güçlü bir etkiye sahiptir. Eskiden bir personel yönetimi işlevi iken, şuan organizasyonların başarısı için kilit faktör durumundadır. Çalışanlar günümüzde birer insan sermayesi olarak anılmaktadır ve İKY

gerekli ve yetkin personeli işe almak, tüm personellerden verimli şekilde yararlanmak, riskleri minimize etmek, karı ise maksimum düzeye çıkarmak için faaliyetler göstermektedir (İbrahim A. Nabil).

2.3.1. Toplumsal amaç

Kurum, kaynaklardan faydalanırken toplumsal fayda gözetmesizin israf ederse yasal düzenlemeler yapılarak kısıtlanabilir (Morkoç, 2020).

Toplumun gereksinimleri de benimsenerek hareket edilmelidir. Kurum toplum gereksinimleri doğrultusunda da başarı elde edebiliyor olmalıdır (Kaya, 2020).

2.3.2. Örgütsel amaç

İKY uygulamalarının temel amacı, örgütü amaçlarına ulaşmak konusunda desteklemektir (Morkoç, 2020).

Kurumlar, insana saygı duyan ve onu esas alan bir kimlikte olmayı amaçlamaktadırlar. Görev ve sorumluluklarının bilincindeki personelleriyle ortak paydada bir araya gelebilen, personellerine gerekli eğitim ve dokümanları sağlayabilen, değişimlere açık kurumlar rekabetin çok çetin olduğu günümüzde mukayese edilemez bir düzeyde avantaj sağlayacaklardır (Kaya, 2020).

2.3.3. İşlevsel amaç

İKY, kurumun misyonuna uygun, vizyonunu destekleyici faaliyetlerde bulunarak kuruma katkı sağlayan bir departman olmalıdır (Morkoç, 2020).

Personel temin edilirken ve eğitilirken lüzumsuz israftan kaçınılması gerekmektedir (Kaya, 2020).

2.3.4. Kişisel amaç

Çalışanlara amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri doğrultusunda fayda verebilmeyi ifade etmektedir, bireysel hedefleri karşılanamayan personeller varsa kurumun insan kaynaklarının performansı azalabilir hatta insan kaynakları kurumu terk edebilir (Morkoç, 2020).

İKY'nin personele katkı sağlayacak amaçları, kurum içi eğitim olanakları sunmak, sosyal sorumluluk ve ahlaki anlayışla personeline katkıda bulunmaktır. İKY bunun yanısıra, örgütün verimliliğinde artış ve yüksek kalite standartlarında çalışma ortamı da sağlayabiliyor olmalıdır. Üst yönetim için İKY önemli bir konumdadır. Hiçbir yönetici yanlış işe yanlış personel atanmış bir kurumda çalışmak istemez. Dolayısıyla İKY fonksiyonları sayesinde etkin planlamalar ve gelişimler sağlanır bu da kurumun performansını yükseltir (Dazlak Başkaya, 2019).

İKY'nin önemini artıran bir diğer parametre ise maliyettir. Personelin işe uygun seçimiyle başlayan, onun gelişimiyle desteklenen, kurumsal bağlılığının sağlanmasıyla taçlanan bu süreç sonunda kurumun performansında artış, rekabette ise güç kazanılmış olur (Dazlak Başkaya, 2019).

Bu güce erişmek için nitelikli personel varlığı temel koşuldur fakat yeterli değildir, davranış bilimleri ve psikoloji alanlarında da gerekli bilgiye sahip olmak firmayı rekabette çok daha avantajlı kılacaktır (Yıldız, 2019).

Özetle İKY uygulamaları etkin bir şekilde yürütülen kurumlarda; sürekli olarak gelişim fırsatları doğar, turnover oranı azalır, iş kazaları azalır ve neticesinde buna bağlı gelişen kayıplar azalır, kusurlu ürün sayısı azalır, sunulan hizmetin kalitesi artar, personelin motivasyonu yükselir (Aydın, 2019).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, İKY uygulamalarının sürdürülebilir biçimde yürütülüyor olmasıdır (Günel, 2019).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Süreçleri

İKY çalışma hayatıyla ilgili tüm süreçlerde etkindir. Kurumu hedeflerine ulaştırabilmek, çalışanların mutlu ve huzurlu ortamda çalışmalarını sağlamak ve sürekli gelişebilmek amacıyla, ihtiyaçlar doğrultusunda ilanlara çıkılması, doğru işe doğru sayıda ve nitelikte personelin seçilip yerleştirilmesi, personelin sağlık ve güvenliğinin sağlanması, personeller arası çatışmaların engellenmesi ve sağlıklı iletişimin kurulması, personellerin kendilerini gerçekleştirme için alacağı eğitimlerin planlanması, kariyer ve performans yönetimi, oryantasyon, ücretlendirme gibi pek çok fonksiyonel iş ve faaliyetleri içeren bir yönetim fonksiyonudur (Yıldız, 2019).

İKY faaliyetleri işin planlanması ile başlar, göreve kabul etmek, pozisyona göre maaş ve yan hakların belirlenmesi, endüstriyel/sendikal bağların kurulması, kariyer planlaması doğrultusunda eğitim verilmesi, personellerin memnuniyetini ölçmek için çeşitli çalışmalar yapılması gibi çeşitli faaliyetleri de barındırarak personeller için önemli olan tüm hakları ve görevleri içerir (Morkoç, 2020).

İKY fonksiyonları iki şekilde incelenebilir. İlki personele yönelik fonksiyonlar iken ikincisi ise kurumlara yönelik fonksiyonlardır. Önemli ilk adım nitelikli personelin bulunup, işe yerleştirilmesi ve daha sonrasında da elde tutma çabalarının gösterilmesidir. Kurumun ve işlerin aksamadan gerçekleştirilebilmesi için bu husus önemlidir (Kaya, 2020).

Her şeyde olduğu gibi kurumların da hedeflerine ulaşmaları ve devam ettirebilmeleri doğrultusunda bir plan dahilinde hareket etmeleri gerekmektedir. Neticesinde İKY süreçleri oluşturulmalıdır. Bu süreçlerle birlikte kurumda; gelişim imkanları sürekli artar, turnover

oranı azalır, kazalardan dolayı meydana gelen kayıplar düşer, verilen hizmetin ya da üretilen ürünün kalitesi artar, kusurlu ürün miktarı azalır, personel motivasyonu ve iş tatmini artar, örgütsel bağlılık artar (Balkan, 2020).

2.4.1. Personel temini, işe yerleştirme, oryantasyon

İşin gerektirdiği nitelikleri taşıyan personelin bulunması, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ardından adaptasyon süreci olarak karşımıza çıkar. İK planlamasının oluşturulması, personel temini için kaynakların değerlendirilmesi, farklı test ve mülakat teknikleriyle eleme yapılması ve seçilen adayla oryantasyon sürecinin tamamlanmasıdır (Kaya, 2020).

İşi yapacak olan personelin, işi sevebilecek ve sahiplenecek nitelikte seçilmesi önemlidir. Aksi halde kuruma sadece ücret karşılığı çalışan personeller kazandırmış oluruz. Ücret karşılığı çalışan bir personelin çıktısı ekonomik olarak değerlendirilebilir. Fakat görevini yapmaktan keyif alan, kurumsal aidiyeti gelişmiş bir personelin çıktısı kalite ve verimlilik olarak çok daha yüksek olacaktır, onlar için iş tatmini ücretle değil ortaya koydukları çıktılarla sağlanacaktır (Balkan, 2020).

İşe alım sürecini başarıyla tamamlayan adaylara dönüşlerde gecikme yapılmamaya özen gösterilmelidir, aksi halde adayın işi kabul etmeme durumu ortaya çıkabilir. Adayın herhangi bir sebeple işi kabul etmemesi olasılığı için de kesinlikle yedek adaylar belirlenmelidir. Süreci başarıyla tamamlayamayan adaylara ise, uygun bir üslup kullanılarak sonuç bildirilmeli, özgeçmişleri ileride doğabilecek iş pozisyonları için arşivlenmelidir (Yıldız, 2019).

İş başvurularının alınabilmesi için hazırlanmış olan formlarda dikkat edilmesi gereken şey işin yapılışıyla ilgili gerekli bilgilerin yer almasıdır. Başvuruların değerlendirilmesinin ardından şartları sağlayan adaylarla bir üst iterasyona adım atılır. Personel kuruma davet edilebilir, kurumdan kuruma farklılık gösterebilen işe alım teknikleri uygulanır. Bunlar karşılıklı görüşme olabileceği gibi çeşitli psikoteknik testler ya da uygulamalar olabilmektedir (Balkan, 2020).

Doğru işe doğru personelin seçilmesinin İKY fonksiyonları için önemi büyüktür. İşin gerekleri ile bu işi yapacak olan personelin eğitimi, yetkinlikleri, kişilik özellikleri ve becerilerinin ne derece uygun olduğu tespit edilmelidir. Yanlış seçilen bir personel, oryantasyon maliyeti, eğitim maliyeti, zaman ve enerji kaybı demek olacaktır (Balkan, 2020).

Başvuru sürecinde her adayın aynı oranda önemli ve değerli olduğu hissettirilmelidir. Tüm adaylar için fırsat eşitliğinin sağlandığı yöntemlerle seçim yapılmalıdır. Aday, işe alım sürecinde kiminle iletişim kurarsa o kişinin tutum ve davranışlarını tüm kuruma mal eder ve

işe başladıktan sonra da aynı tutumla karşılaşacağına ilişkin inanç besler. Bu yüzden ilk izlenimin pozitif oluşturulması önemlidir. Çünkü bu direkt kurumsal bağlılığı etkileyecektir. Kurumsal bağlılık yalnızca örgüt düzeyinde değil birey düzeyinde de incelenebilir. Karakteristik özelliği gereği bağlanmaya hazır nitelikte bir kişinin (aile, arkadaş) kurumsal bağlılığının da yüksek olacağı tahmin edilir (Balkan, 2020).

Oryantasyon sürecinde personellerin görevlerinin ne olacağı keskin bir biçimde belirtilmelidir. Bu onların kurumsal bağlılığı için pozitif etki sağlayan bir unsur olacaktır. İşe girmeden önceki beklentilerle, işe girdikten sonraki beklentiler birbirleriyle ne kadar uyuyorsa o oranda bağlılık artacaktır (Balkan, 2020).

Kurum için önemli çalışan kaynakları iç ve dış kaynaklar olarak ayrılır. İç kaynaklar, kurumda görev yapan gerektiğinde farklı bir pozisyonda değerlendirilebilecek personeller iken, dış kaynaklar ise kurumda ortaya çıkan boş pozisyonlar için kurum dışındaki adayların oluşturduğu havuzdur (Türkan, 2018).

2.4.2. Ücret-maaş yönetimi ve sosyal yardımlar

Personellere ödenen maaşlar ve sosyal destekler, İKY uygulamalarındandır. Personele ödenecek ücretin hesaplanması, prim miktarları ve sosyal destek çalışmaları, insan kaynakları yönetiminin kapsamındaki değerli uygulamalardandır (Day, 2019).

Ücret yönetimi, çalışanların yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini, enerjilerini ve zamanlarını kuruma vermeleri karşılığında kazandıkları aynı ve nakdi ödemelerin tamamıdır. Yani bu kavram işletmeler tarafından bakıldığında gider kalemi iken, personeller tarafından gelir kaynağıdır. Ücret yönetimi sayesinde personeller başarıya duygusuyla motive olur, işletme içerisindeki statüsü ortaya çıkar, yaptığı iş ve kazandığı maaşın mukayesesini yapabilir, personelin maddi açıdan konumu netleşir. Örgütün ücret yapısını oluşturmak için, iş analizi, iş değerlemesi ve piyasa ücret analizi yapılır. Burada en çok hassasiyet gösterilmesi gereken şey, gerçekleştirilecek olan her işin basamak ve derecelerinin saptanmasıdır. Ücret politikaları belirlenirken, örgütün amaç ve hedefleri, İK politikaları referans alınmalıdır. Adil ve sürdürülebilir ücretlendirme politikası oluşturabilmek için bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Bunlar (Morkoç, 2020):

1.Eşitlik İlkesi: Aynı görevi yapan personele aynı ücretin verilmesidir. Bu ücret belirlenirken çalışanın nitelikleri, öğrenim düzeyi göz önüne alınmalıdır.

2.Dengeli Ücret İlkesi: Personele verilen ücret onun gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde olmalı iken, işveren için ise karşılanabilir olmalıdır.

3.Kıdeme Göre Ücret İlkesi: Üst yönetimin aldığı ücret, alt kademe personellerden daha yüksek olmalıdır ki motivasyon sağlanmalıdır.

4.Bütünlük İlkesi: Kurumda tüm personeller için saptanan ücret sistemi uygulanmalıdır.

5.Objektiflik İlkesi: Ücretlerde yapılacak iyileştirmeler daha önceden belirlenen kısıtlara göre revize edilmelidir.

6.Esneklik İlkesi: Ücretleme yapılırken çevresel koşullar ve resmi düzenlemeler dikkate alınmalıdır ve revizyonlara uyum sağlanmalıdır.

7.Açıklık İlkesi: Çalışanlar adil ücretin ödendiği bir sistem olduğunu bilmelidirler.

Personeller kendileriyle aynı işi yapan diğer personeller ile ücretlerini mukayese etmeye başlamışsa adalet olgusu etkilenmiş demektir bu durumda personelleri alacakları ücretlerle memnun etmek İKY'nin zorlayıcı fonksiyonlarından (Tekatlı Somer, 2019).

Kurum adil ücretlendirme yapabilmek için iş değerlemesi yapmalıdır. İş değerlemesiyle, yerine getirilmesi gereken tüm işler için gereken nitelik ve yetkinlikler, alınması gereken sorumluluklar, çevresel şartlar gibi birtakım işlere değer atanmasıdır. Böylece işlerin önem dereceleri ortaya çıkacak ve objektif bir şekilde ücret belirlenmesi için tüm gerekler yerine gelmiş olacaktır. Personel için aldığı ücretin soru işareti ve mukayesesi ortadan kalkacak bu sayede de kurum içi çatışmalar azalacaktır. Personel aldığı ücretten tatmin olmuyorsa işten uzaklaşır ve beraberinde farklı sağlık problemleri yaşar. Aldığı ücretin yaptığı işe kıyasla az olduğunu düşünen çalışanın performansı da azalacaktır (Tekatlı Somer, 2019).

Ücret yalnızca personelin ihtiyaçlarını karşılamak için olması gereken bir çıktı değildir, aynı zamanda bireylerin saygınlıklarında da önemi büyüktür. Ücret fonksiyonu, personelin kurumsal aidiyetini etkiler. Burada üst yönetime adaletli olabilmeleri hususunda büyük iş düşmektedir. Unutulmamalıdır ki, adaletsizliğin var olduğunu düşünen personel yeni iş olanakları arayışında olacaktır (Caner, 2019).

Kurum için hedeflere ulaşmak ve kar elde etmek ne kadar önemliyse, personeller için de ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir kazanç elde etmek ve ekonomik bir güce sahip olmak önemlidir (Yıldız, 2019).

Ücretlemenin İKY fonksiyonları arasında öneminin büyük olmasının sebebi, personelin iş tatmini ve kurumun verimliliğindeki ana unsurlardan biri olmasıdır. Burada öncelikli görev, personelin ücret konusunda memnuniyeti için en uygun ücretlemenin gerçekleştirilmesidir. Yetenekli ve donanımlı personellerin kurumda tutulabilmesi için ücret yönetimi önemlidir. Ücretleme sayesinde personellerin çabaları ödenirken kurumların da sürekliliği sağlanır. Doğrudan ücretlendirme, işgörenin yaptığı iş neticesinde hak ettiği ücrete, gösterdiği performans doğrultusunda alacağı sabit olmayan ücretin eklenmesidir. Dolaylı ücretlendirmede ise, ek ödemeler, sosyal yardımlar vardır. Ücretlendirme sayesinde, herhangi bir personel için terfi söz konusu olduğunda ödenmesi gereken uygun ücret

kolaylıkla belirlenebilecektir, aynı işi yapan personeller aynı ücreti alacaklardır, işgücünden doğan maliyet saptanıp kontrol altında tutulacaktır, işgörenlerin adalet algısı güçlenecek, kurumsal aidiyeti artacak ve neticesinde de kurum amaç ve hedeflerine ulaşacaktır. Adil bir ücretlendirme politikası oluşturabilmek için, yapılan işler belirli yöntemlerle gruplara ayrılmalıdır. Bunu iş değerlemesi ile yapmak en uygun olanıdır. Peki iş değerlemesi nedir? Kurumdaki her bir işin diğer işlerle kıyaslanmasıdır. Yani kurum hedeflerini gerçekleştirmek için en önemli olan işin saptanması ve diğer işlere kıyasla değerinin oluşturulmasıdır. Eşit işe eşit ücret ilkesiyle, kuruma en fazla katkıyı sağlayan işe fazla ücret verilmesidir. Bu sayede, adil bir ücretlendirme sağlanacaktır (Yıldız, 2019).

Ücretlendirme oluşturulurken, piyasanın durumu, paranın alım gücü, görevi yerine getirirken personelin ne kadar zorlanacağı ve personelin göstermiş olduğu performans dikkate alınmalıdır (Balkan, 2020).

Personeler eğer işten ayrılmaları söz konusu olduğunda, kuruma verdikleri çaba, tükettikleri zaman ve enerji karşılığında sahip oldukları konumu ve aldıkları ücretleri tekrar yakalayamayacakları korkusu yaşarlarsa, kuruma bağlılık sağlanmıştır, denilebilmektedir (Balkan, 2020).

2.4.3. İş değerlendirme

Personellere ödenecek ücretlerin saptanabilmesi için kurumda yapılan tüm işlerin göreceli önemlerinin değerlendirilmesidir. İşlerin niteliğine göre, iş görene ücretlendirme yapılmasıdır (Day, 2019).

Ücret değerlendirmesinin bilimsel standartlarda yapılamaması, personel maaşlarında şeffaflık olmaması durumu kurum içerisinde kargaşaya neden olmaktadır. Bu ortamdaki işgörenler birlik ve beraberlik duygusu içerisinde çalışamazlar, takım ruhu oluşmayan kurumların da başarıya ulaşması pek mümkün değildir. Ücret sistemi personelin motivasyonu ile doğrudan ve yüksek oranda ilişkilidir. İKY çalışmalarıyla maaş yönetim sistemi iyileştirilmeli, şeffaflaştırılmalı ve adil olarak oluşturulmalıdır (Jing, 2019).

2.4.4. Performans yönetimi

Performans, bir görevin yapılmasından sorumlu bireyin, kurumun ya da grubun, o iş için amaçları doğrultusunda ne elde ettiklerini gösteren bir kavramdır (Morkoç, 2020).

Doğru yapılmış performans yönetimi sayesinde işgörenlerin performanslarında yükselme olmaktadır. Adaletli ve eşit biçimde yapılmış olan performans yönetimiyle, iş görenlerin işe olan güvenleri artmaktadır (Day, 2019).

Performans değerleme sayesinde, personelin bireysel gelişiminin yanında kurumsal bağlılığı da artmaktadır. Asıl olan, personelin görev tanımıyla belirlenmiş olan standartlardaki başarı düzeyinin ne olduğudur (Kaya, 2020).

Burada amaçlanan, performansın artırılması, işgörenin ve kurumun mevcut durumdan haberdar edilmesi, personellere onlardan beklenenlerin net şekilde ifade edilebilmesidir. Bu süreç belli kurallar çerçevesinde ve kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başarılı bir sonuç için, verimli geçirilmiş bir planlama aşamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Değerleme kriterlerinin ve frekansının ne olacağı, bu süreci kimlerin yürüteceği ve değerlendirme için gerekli nitelikleri taşıyan personellerin seçilmesi, değerlendirme için kullanılacak yöntemin belirlenmesi, uygulamanın gerçekleştirilmesi ve değerlendirme çıktılarının personele ilan edilmesi gibi pek çok iterasyon planlama sürecinin parçasıdır (Kaya, 2020).

Kurumlardan birçoğu bu değerlendirmeye gereken önemi göstermedikleri için yanlış yöntemlerle değerlendirmeler yapıp yanılığa düşmektedir (Balkan, 2020).

2.4.5. Performans değerlendirme

Kurumdaki personellerin, tutum ve davranışları, keşfedilmeyi bekleyen yetenekleri, iş yapış yöntemleri, çevresiyle ilişkilerini işveren için önemlidir. Performans değerlendirme süreci ile de bunlar belirli yöntemler kullanılarak ölçülür (Yıldız, 2019).

Performans değerlendirmesi personellerin davranışları ve başarıları üzerinden bir değerlendirme ise biçimsel, personellerin işlerini yapış şekilleri üzerine bir değerlendirme ise de enformel performans değerlendirmesi olarak isimlendirilir (Yıldız, 2019).

İKY'nin yaptığı bu değerlendirme sayesinde personellerin görevlerini yaparken ne seviyede verimli oldukları, iş için doğru personel olup olmadıkları belirlenir. Planlanması iyi yapılmış bu değerlendirme sayesinde gelişim için imkanlar doğar, personeller yaptıkları işten tatmin olurlar ve endişeleri azalır, personeller ve üst yönetimin ilişkisi kuvvetlenir, personelin görevleri net bir şekilde saptanır, piyasa gerekleriyle birlikte ihtiyaç duyulan durumlar meydana çıkarılır, tüm personellerin amaçları doğrultusunda çalışması sağlanmış olur (Yıldız, 2019).

Performans değerlendirme yapılırken çoğunlukla üst yönetim astları değerlendirir, bürokratik ve komplekstir, İK departmanının temel sorumluluğundadır. Yılda bir ya da iki defa planlanmış bir şekilde yapılmaktadır. Sayısal sonuçlar ve hedefler merkezdedir. Performans yönetiminde ise her iki taraf da birbirlerini periyodik olarak değerlendirmektedir, sade anlaşılabilir formlarla yapılmaktadır, yönetimin sorumluluğu daha açık biçimde meydana çıkar. Performans değerlendirmeden farklı olarak hedeflere uyacak biçimde tutum ve değerleri de merkezine koymaktadır (Balkan, 2020).

Performans değerlendirme sonucunda personele kendi performanslarıyla ilgili bilgiler verilir. İşgören de bu sonuçlar doğrultusunda eksikliklerini gidermek için çaba sağlar. Bu sayede kişisel performansta yükselme elde edilmeye çalışılır. Kurum performansının yükseltilmesi için gereken ön şart da böylece sağlanmış olmaktadır (Balkan, 2020).

Kurumdaki tüm personeller gerek yöneticileri gerekse farklı kaynaklar aracılığıyla bir düzen içerisinde ve devamlı olarak denetlenmelidir ki elde edilen performans artışının devamlılığı sağlanabilsin. Personellerin değerlendirme kriterleri ve hedefler hakkında bilgilendirilmeleri sayesinde onlarda da kurumsal bağlılık artışı yakalanmış olacaktır (Balkan, 2020).

Performans değerlendirme yapılırken herhangi bir aşamada işgörenin adaletsizlik gibi olumsuz bir algıya kapılmasıyla beraber işten tatmin sağlayamama, motivasyon kaybı, kurumsal aidiyet seviyesinde azalma ve işi bırakma ile karşılaşılabilir (Balkan, 2020).

Kurumun personele verdiği ödüllerle kurumsal aidiyeti sağlayabilmek için işgörenlerin gösterdikleri performans neticesinde kazanılmış olarak elde edilmesi gerekmektedir (Balkan, 2020).

Performans yönetimi yapılırken; bireysel performans planının ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, önceden karar verilmiş yöntemlerle performans değerlendirmenin tekrar gerçekleştirilmesi, çıkan sonuçların işgörelere geri bildiriminin sağlanması, hedefler doğrultusunda performansın yükseltilebilmesi için çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi, değerlendirme sonuçları neticesinde işgörelere terfi, ücret artışı gibi ödüllerle destek verilmesi dikkat edilmesi gerekenlerdir (Balkan, 2020).

Bu değerlendirmeler sayesinde eksiklikler saptanacaktır. Örneğin, işgören için ortaya çıkan eğitim eksikliği giderildiğinde de kurumsal bağlılığın artması ve motivasyonunun yükselmesi sağlanmış olacaktır. Değerlendirme çıktılarıyla, personel seçme, işe alma, gerekli eğitimlerin verilmesi gibi sonraki süreçlerde kullanılacak bilgiler de elde edilmiş olur. Üst yönetim için personeller hakkında bilgiler verir, idareciler ve işgörelere arasındaki bağı artırır, çıktılar neticesinde işgörelere kendini görme olanağı doğar ve eksikliklerini gidermek için iyi bir fırsattır, pozitif geri dönüşler sayesinde işgörenin motivasyonu artar ve bağı güçlenir, işgören ve üst yönetim arasında gelişen güçlü diyalog sayesinde hedefleri gerçekleştirebilmek için pozitif yönde bir adım atılmış olur, her işgörenin kendi işine odaklanması sağlanır, belirli periyotlarda yapılan ve süreklilik gösteren değerlendirmeler sayesinde daha kaliteli ve verimli sonuçlar elde edilir, problemler geç olmadan farkedilir ve büyümeden çözüme kavuşturulur, çalışan maaşını ortaya çıkarmış olduğu işe göre saptamak

ve gösterdikleri başarı neticesinde çeşitli destekler vermek mümkün hale gelir, terfi alacak çalışanın da bu yolla saptanması kolaylaşmış olur, Özetle, performans değerlendirme için tüm İKY fonksiyonlarına fayda sağlayacağı söylenebilmektedir (Balkan, 2020).

Performans değerlendirme ile, personel görevleriyle ilgili somut bilgilere erişmiş olur, şartları daha iyiye dönüştürebilmek için değişik düşüncelere fırsat tanınır, personelin iş tatmini ve verimliliği artar, idareciler ve personellerin birbirlerinden ne bekledikleri konusundaki belirsizlikler ortadan kalkar, yakalanan performansın devamlılığı sağlanır, ücretlerin daha sağlıklı belirlenebilmesi için gerekli kriterler saptanmış olur, performansı düşük çıkan personeller için bunun nedenlerini belirlemek ve çözüme kavuşturmak için yöntemler geliştirilir, personeller daha verimli çalışır, çıktılar daha kaliteli olur, eğitim ihtiyaçları ortaya çıkar ve giderilir, personeller arasındaki iletişim değerlendirilir ve ekip çalışmaları yapılarak verimlilik yükseltilir, personellerin kendi yetenek ve bilgileri doğrultusunda uygun işleri yapmaları sağlanır, personelin kurum hedeflerine ulaşmak doğrultusunda bireysel hedefleriyle kesişimleri sağlanır (Balkan, 2020).

2.4.5.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler

Bir personelin performansı hesaplanırken orada çalışan diğer personellerin referans alınmasıdır (Morkoç, 2020).

2.4.5.2.360 Derece geri bildirim sistemi

Çalışanın kendisi, üstleri, diğer personeller, müşterilerin de değerlendirildiği geniş kapsamlı bir performans değerlendirme sistemidir (Morkoç, 2020).

2.4.5.3. Ödül

İKY'nin çokça yararlandığı ve en etkili olan yöntemlerden biridir. Performansı ödüllendirilen personel gelecekteki performansını yüksek tutmak için de güdülenmiş olmaktadır. Ödüllendirileceğini bilen personel performansını yükseltir ve sonucunda kurumun verimliliği artar. Ödüllendirme sisteminin uygulanmasının sonuçlarından bir diğeri ise işgücü devir hızının azalmasıdır (Day, 2019).

Rekabetin çetin olduğu günümüzde kurumların varlıklarının devamını sağlayabilmesi için personellerinin performanslarının yüksek olması ve bu performansın tarafsız bir biçimde değerlendirmesinin yapılabilmesi önemlidir. Kurumlar için personellerinin işlerini ne düzeyde verimli gerçekleştirdikleri ve başarıya ulaştıklarını ölçmek oldukça güçtür (Tekatlı Somer, 2019).

Performans değerlendirmeyle kurumda faaliyet gösteren tüm personellerin gerçekleştirdikleri görevler bir bütün olarak ele alınır. Değerlendirme çıktılarına göre de, personeller ücret artışı, terfi ya da işten çıkarma ile karşılaşmaktadırlar. Bu değerlendirme

ile hedeflenen iki amaç vardır. İlki değerlendirme diğeri ise geliştirmedir. Değerlendirmeye, ücret, ödöl, terfi ya da işten çıkarma gibi konular ele alınır. Geliştirmeye de eksiklerin nasıl giderileceği, geri dönüşlerin nasıl sağlanacağı gibi konularla ilgilenilmektedir. Özetle asıl amaç, personelin motivasyonu sağlanarak verimliliklerini artırmak, kurumdan ayrılmalarının önüne geçmek, kendilerinin performanslarıyla ilgili bilgilendirmektir. Personellerin içselleştiremediği bir değerlendirme ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Personellerin değerlendirme sistemini benimsemesi ise ancak onun adaletli yapılmasıyla mümkündür (Tekatlı Somer, 2019).

Değerlendiricinin tutum ve davranışlarındaki nezaket ve anlayış adalet algısının sağlanabilmesinde önemlidir. Üst yönetimin vereceği kararların değerlendirme çıktılarıyla tezat oluşturması adalet algısına zarar verecektir (Tekatlı Somer, 2019).

Personellerin motivasyonunun artmasında ödüllendirmenin etkisi daha büyüktür. Personeller, maddi kazanç elde etmek karşılığında kurumun amaçları doğrultusunda zaman ve enerji harcamaktadırlar. İdareciler de bu doğrultuda yüksek performans gösteren personele maddi destek sağlamalıdır. Bu sayede motivasyon ve örgütsel bağlılık da güçlenecektir. Bu ödüller adil bir şekilde ve idareciler tarafından verilmelidir (Caner, 2019).

Personel ücretlerinin yapılandırılmasında eşit işe eşit ücretin ödenmesi, personellerin farklı yeteneklerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Personellerinin mutlu ve huzurlu şekilde çalışabileceği bir kurumda tüm bunlara ilaveten, koşulları eşit tutarak terfi imkanlarının sunulması da büyük önem taşımaktadır (Balkan, 2020).

Ödüllendirme denildiğinde yalnızca ücret ve prim algılanmamalıdır. Ödöl denildiğinde maddi ve manevi ödüller akla gelebiliyor olmalıdır. İdareciler tarafından personelin takdir edilmesi manevi bir ödüldür. Kurumda faaliyet gösteren tüm personellerin, karar süreçlerine katılması da personel için bir ödüldür. Ödüllendirme yapılırken, personelin kişisel özelliklerinin ve kültürel yapısının göz önüne alınması da önemlidir. Kültürel yapıya göre personellerin aldıkları ödüllere karşı tepkileri farklılaşmaktadır (Balkan, 2020).

Ödüllendirme yapılırken küçücük bir hataya bile yer yoktur. Aksi halde, performansı yüksek olan personellerin örgütsel bağlılığı ve motivasyonu zarar görebilir. Bu da performans düşüşlerini hatta personelin işten ayrılma kararını beraberinde getirebilmektedir (Balkan, 2020).

Bir işletmede çalışmaya karar verme ve bunu sürdürme aynı zamanda bunu yüksek düzeyli motivasyon ile yürütme kişinin elde ettiği ödüllerle yakından ilişkili olmaktadır. Yan haklar, ücretin yükselmesi gibi ölçebildiklerimiz dışsal ödüldür. Belirli yöntemlerle ölçülemeyen, motivasyon sağlayanlar ise içsel ödüldür (Balkan, 2020).

Bu iki tip ödül sayesinde de kuruma olan bağlılık artacak, personeller de kuruma ödül vermek isteyecekleri için daha titiz ve gayretli çalışacak performanslarını artıracaklardır. Kurum ve personel arasında güçlenen bağ sayesinde süreklilik ve bağlılık artacaktır (Balkan, 2020).

Kurumla sağlanan duygusal bağlılık verilen ödülle orantılıdır. Kurumun personele sağlamış olduğu ödüller artarsa bağlılık artar aksi durumda da azalış gösterir (Balkan, 2020).

2.4.6.Elde tutma

İKY, personellerini elde tutabilmek için bir takım uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde de personel kurumsal bağlılığını artırır. Bu çalışmalar, çalışan odaklı belirlenirse, işgören performansları da pozitif yönde etkilenecektir (Day, 2019).

Kurumlar için aranılan nitelikleri taşıyan, yetenekli ve bilgili personelleri bünyesine kazandırmak yetmez. Bu işgörenin kurumda varlığını devam ettirebilmek için ona yatırım yapmak gerekmektedir. Ücretlendirmenin adaletli olması, personele kurum içi eğitimlerle destek olunması, tehlike ve risklerden korunacak şekilde önlemler alınarak çalıştırılması, sosyal ihtiyaçlarının da göz önüne alınarak karşılanması neticesinde, personelin kurumsal bağlılığı ve performansı artacaktır (Kaya, 2020).

Eğer bir kurumda turnover oranı yükselmişse şunları söylemek mümkündür; personelin moral ve motivasyon kaybı yaşadığı, işe gelmeyen personellerin ve gelmedikleri gün sayısının artışı, iş kazaları risklerinin çoğalması, çıktılarının kalitesinde düşüş yaşanması muhtemeldir. Doğru planlanmış ve etkili bir şekilde yürürlükte olan İKY uygulamalarıyla, belirlenen önceliklere göre işgören ve kurum için en iyi olacak şekilde tedbirler alınır, problemlerin giderilmesi için çaba gösterilir (Balkan, 2020).

2.4.7.Eğitim ve geliştirme

Eğitim, kişinin toplumda var olabilmesindeki etkenlerden biri olarak belirli bir alanda kazanılan bilgi ve donanımların tümüdür. Günümüzde, bilgiye hızlı erişebilmemiz sayesinde de kişiler arasında büyük farklar oluşabilmektedir. Bu durum eğitimin ne kadar önemli olduğuna bir kanıttır. Eğitim ile erişilen değerlere ulaşmak herkesin hakkı olmalıdır (Dazlak Başkaya, 2019).

Geliştirme ise, işiyle ilgili tecrübeyi, teknik bilgi ve yetenekleri taşıyan işgörenin, görevinin işletme ve toplum için daha yararlı olacak şekilde değiştirilmesidir (Günel, 2019).

Kuruma kazandırılan her personel tam olarak her konuda yetkin olamayabilmektedir. Burada kuruma düşen görev, personelin eksikliklerini tespit ederek gidermeye çalışmak olacaktır. Bu eksikliklerin giderilmesinde en önemli unsurlardan biri eğitimidir. Kurumlar, personeline sağladığı eğitim sayesinde onların daha yetkin olmasına imkan sağlar. Eğitim

faktörü, kurumdaki verimliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için önem verilmesi gereken temel faktörlerdendir (Day, 2019).

Eğitim ve gelişim, üst yönetimin belirlemiş olduğu kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmakta önem taşımaktadır. Eğitim ve gelişim sayesinde, personel görevini yerine getirirken becerilerini artırır ve yüksek performans gösterir (Günel, 2019).

Eğitim sayesinde personelin tutum ve davranışlarında, düşünce yapısında, yeteneklerinde, bilgisinde iyileşme gözlenecektir. Faaliyet gösteren kurumlarda değişim kaçınılmazdır. Bu değişim, ekonomik, teknolojik, sosyal olabilmektedir. Bu değişimlere hızlı uyum gösterebilen esneklikte personeller vazgeçilmez olacaklardır. Bunu başarmak için ise, personellerin sorumluluklarını iyi bilmeleri, başarılı olabilmek için mesleki yönden değişime adaptasyon sağlayabilmeli, doğru kararlar alabilmeli, tutum ve davranışlarında sürekli gelişimi önemsemeli, alışkanlıklarını kişisel gelişimleri doğrultusunda edinmeleri, bakış açılarını ve bilgi düzeylerini artırmaları, yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin yolu da eğitimden geçmektedir(Morkoç, 2020).

Eğitim ve geliştirme sayesinde kurumlarda; iletişim gelişir, verimlilik artar, işgören ve üst yönetim arasındaki iletişim kuvvetlenir. Çalışanlarda ise; alanlarında yükselmeye olanak tanır, performansı yükseltir, personelin kendine olan güvenini destekler (Morkoç, 2020).

Eğitim süreci bir çevrimdir. Eğitime olan ihtiyacın belirlenmesi ile başlar, planlaması yapılır, personel eğitimini alır son olarak eğitimin çıktıları değerlendirilir(Tekatlı Somer, 2019) .

İhtiyacın belirlenebilmesi için, görev tanımlarına, performans değerlendirme sonuçlarına ve kariyer havuzuna ihtiyaç vardır. Bunlar dikkate alınmaksızın yapılan ihtiyaç analizi, bireysel bir değerlendirme olur ve personellerin olumsuz düşüncelere girmesine sebep olur (Tekatlı Somer, 2019).

Aşağıdaki şekilde eğitim ihtiyacının belirlenme döngüsü gösterilmiştir (Beyda, 2021):



Şekil 2.2. Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi

Kurumda eğitim ihtiyaçları belirlenirken çalışanların eksik oldukları konular, müşterilerin beklentileri, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler, kurumun amaçları doğrultusunda dikkate alınmalıdır (Tekatlı Somer, 2019).

Kurumlar eğitim planlaması yaparken sahip oldukları problemleri giderebilmek doğrultusunda adım atmalıdırlar. Planlama, gereksinimler saptandıktan sonra personellerin performanslarının belirlenen süre içinde istenilen düzeye getirilmesi için gerçekleştirilecek çalışmaları içerir. Planlamada, eğitim programının ismi, eğitimin amacı, tarihi ve ne kadar süreceği, içeriğinin ne olacağı, eğitimde kullanılacak araç, gereç ve ekipmanlar, yöntem, verileceği adres yer almalıdır (Tekatlı Somer, 2019).

Eğitimdeki tek amaç performansı yükseltmek olmamalıdır, değişimlere hızlı uyum sağlayabilecek şekilde personellerin eğitilmesi de eğitim içeriği oluştururken önem verilmesi gerekenlerdendir. İşe yeni başlayanlar için de oryantasyon eğitimi verilmesi gerekmektedir. Personele verilen eğitimler; bilgilendirme amaçlı, beceri geliştirme amaçlı yani problem çözme teknikleri, sunum teknikleri, ekip faaliyetleri gibi uygulamaya yönelik eğitimler ya da motivasyon, sorumluluk bilincinde olmak gibi tutum geliştirme amaçlı olmaktadır (Tekatlı Somer, 2019).

Eğitim sonrasında değerlendirmeler yapılır ve eğitim öncesi durumla mukayese edilir. Beklenen sonuca ulaşamaması durumunda, kurum yeniden eğitim planlaması yapar ve eğitim süreci tamamlanır. Sonuçlar değerlendirilirken, eşit ve adil olmak son derece

önemlidir. Değerlendirme tamamlandığında, sonuçlar personelle paylaşılmalı ve sürecin hakkaniyetli bir şekilde yürütüldüğü gösterilmelidir (Tekatlı Somer, 2019).

Eğitim sayesinde bilgisi, performansı ve verimliliği artan personellerle rekabette avantaj kazanılmış olmaktadır. Buna rağmen, eğitimin önemli olduğuna inanılmaması, birimleri eğitimleri gerçekleştirebilmek için yeterince teşvik edememe gibi sebeplerden dolayı, işletmelere fayda veremediği de olmuştur (Yıldız, 2019).

Eğitim, kurumlar ve personeller için hiç bitmeyen değişim ve gelişim demektir. Eğitimler sayesinde; istenilen çıktılar elde edilir, sürekli iyileştirme gerçekleşir, hatalar en aza indirgenir, süreçler iyileştirilir, turnover oranı azalır, takım ruhu oluşur, adaptasyon süresi kısılır, maliyetlerde düşüş gerçekleşir, iş kazaları azalır. Düzenli olarak eğitimler planlanmalı ve bu gelişim süreci devam ettirilmelidir (Kaya, 2020).

Eğitimin bu kadar önemli olduğu konumda personeller de bu sürecin parçası olduğunun bilincinde gayret sarfetmelidirler. Nasıl daha verimli olabilecekleri, performansı nasıl artıracabilecekleri hususunda akıl yürütmelidirler. Ortaya çıkan sistem ve sistemin parçası olan personeller ne kadar iyi olursa buna bağlı olarak tüm süreçler de o oranda başarılı olacaktır (Kaya, 2020).

Eğitime gereken hassasiyeti göstermeyen kurumlarda faaliyet gösteren personeller, sahip oldukları yeteneklerinin çok daha aşağısında katkı sağlamaktadırlar (Balkan, 2020).

Eğitim içeriği oluştururken tüm işgörenlere hitap edebilmek önemlidir. Eğitime katılan tüm personeller, o eğitimin içeriğini anlayabilmelidir. Eğitim planlanırken, tüm birimlerden öneri alınması gerekmektedir. İşgörenlerin, işlerini aksatmayacak şekilde bir program hazırlanması önemlidir. Daha verimli geçecek bir eğitim için, fiziki şartlar bakımından da uygun bir alan seçilmelidir. Unutulmamalıdır ki; ortam ısısı, çevre gürültüsü, kullanılan aydınlatma sistemi gibi çevresel faktörler verimliliği etkileyecektir. Eğitim için ayrılması gereken bütçe de önceden belirlenmelidir ve eğitimin planlanması buna göre yapılmalıdır. Tüm bunlar sağlandıktan sonra, eğitime katılan personellerle daha verimli bir çalışma ortamında süreçlere devam edilmesi hedeflenmektedir (Balkan, 2020).

Personellerin eğitim gereksinimleri saptanırken iş analizi, iş yeri analizi, çalışan analizi kavramları referans alınır (Balkan, 2020).

Eğitim gereksinimleri saptanırken kullanılan en yaygın yöntem eğitim ihtiyaç bildirim formudur. Bu form sayesinde kurumun güncel durumu, verimlilik ve performans düzeyleri, personellerin verimi ve gösterdikleri performans gibi kriterler saptanmaya çalışılmaktadır. Sonrasında varılmak istenen kriterler oluşturulur, faaliyetlere başlanır. Sahip olunan durum ve hedeflenen durumun farkı eğitimin çıktısı olarak saptanır (Balkan, 2020).

Gereksinimlerin saptanmasında kullanılan bir diğer yöntemse eğitim çizelgesidir. Çizelgede personellerin nitelikleri toplanır ve yüzdeler dilimlere bölünür. Bu sayede, gerçekleştirilecek işlerle alakalı işgörenin donanımı belirlenmeye çalışılır. Personeller, işlerin 25%'ini, 50%'sini, 75%'ini ve tamamını bilmektedir sonucu çıkarılır. İşin az bir kısmını bilen ya da hiç bilmeyen çalışanlar için zorunlu eğitim planlanır (Balkan, 2020).

Görüşme yönteminde, alanında uzmanlaşmış bireylerle birim yöneticileri eğitime gereksinim olan hususları saptar (Balkan, 2020).

Anket yöntemi, personeller ve eğitimi verecek kişiler için daha pratiktir. Hızlı olan bu yöntem çokça kurum tarafından kullanılmaktadır (Balkan, 2020).

Gözlem yönteminde, eğitim programını düzenleyen çalışanlar ve üst yönetim kadrosu çalışma alanlarında gözlemlenmektedir. Burada ortaya çıkan hatalar üzerine eğitim desteği sağlanmaktadır (Balkan, 2020).

Karşılaştırmalı performans değerlendirme yönteminde ise süreç tek yönde ilerlemektedir. Üst yönetim, astlarını birbirleriyle mukayese ederek sonuca ulaşmaya çalışır. Sahip olunan bu veriler belirlenmiş olan kriterlere göre tablollaştırılır ve eğitim gereksinimleri saptanmış olur (Balkan, 2020).

Eğitim planlanması yapılırken, personellerin o anki çalışma ortamından sonraki süreçlerde oluşacak çalışma ortamlarına dahil olacağı süreçte izlenmesi gereken usüllerin de dikkate alınması gerekmektedir (Balkan, 2020).

Verilen eğitimle amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği, kuruma olan faydaları saptanır. Bu sayede ileri tarihte gerçekleşecek diğer eğitimler için de veri toplanmış olacaktır. Bu sebeple, eğitim sonrası yöneticilerin değerlendirme yapmaları önemlidir (Balkan, 2020).

İş görene verilebilecek eğitimler, iş başı eğitimleri ve iş dışındaki eğitimlerdir. İşe yeni başlayan personellere kullanacağı makine ve ekipmanların öğretilmesi, iş başı eğitimidir. En çok uygulanan eğitimlerdendir. Temel amacı, çalışanın makineleri doğru kullanımını sağlamak, örgüt kültürünü öğretmek ve personelin daha verimli olmasını sağlamaktır. İş başı eğitimi, işin öğretilmesi eğitimi, diğer personele yardım ederek öğrenme, rotasyon süreci ve çıraklık, alıştırma eğitimi, staj eğitimi, formen vasıtasıyla eğitim, yetki devri olarak eğitim süreçlerine sahiptir (Balkan, 2020).

İş dışı eğitim; genellikle çalışma alanı dışında gerçekleştirilir. Teorik bilgilerin öğretilmesi esastır. Kurallar, mevzuatlar, işle ilgili kavramlar aktarılır. Konferanslar, örnek olay ve rol oynama yöntemleri, simülasyon yöntemi, öngörülen problemler eğitimi, açık hava eğitimi, sanal eğitim olarak çeşitli süreçler içermektedir (Balkan, 2020).

Eğitim verilen personel, eğitimin içeriğini oluşturan konular hakkında daha evvelden bilgi ve tecrübeye sahip olmuşsa, eğitimin çıktısı daha verimli olacaktır. Nitelikleri doğrultusunda eğitim alan personel, kurum için kıymetli olduğuna inanır, kurumsal bağlılığı artar. Ücretinin yükseleceği düşüncesi doğar ve kurumdan ayrılmayı düşünmez. Sonuç olarak, eğitim faaliyetleri kurum için olumlu etkiler göstermektedir. (Balkan, 2020).

2.4.8.Kariyer yönetimi

Kariyer, yaşam boyu öğrenme ve sürekli gelişimdir. Kariyer ynetimiye, kurumdaki personellerin yetkinliklerini, ilgi alanlarını tespit etmek ve kariyer geliştirme etkinliğini planlamaktır. İş görenin kendisini değerleri, nitelikleri, sosyal zaman alanları yönünden tanınması, hedeflerin saptanması, belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi kariyer yönetimini oluşturur (Morkoç, 2020).

Kariyer yönetimi konusunda titiz olan kurumlarda, iş görenlerin tatmini yüksek, nitelikli ve donanımlı olmaktadır. Bu sayede, çalışanların istihdam edilme oranı artmaktadır. İşletmeler, yalnız kendileri için değil çalışanları için de kariyer planlaması yapmaktadırlar. Niteliklerini gösterebilecekleri, gelişimlerine destek verebilecek kurumları tercih eden personeller ile bu çalışanların istihdam edildikleri kurumun amaçları uyumlu olmalıdır (Morkoç, 2020).

İKY fonksiyonlarından biri de kurumdaki tüm personeller için kariyer planlarının oluşturulmasıdır. Kariyer yönetimi çalışmaları, personellerin gösterdikleri performanslar neticesinde sahip olacakları pozisyonları içermektedir (Day, 2019).

Personellerini kariyer hedefleri doğrultusunda destekleyen kurumlarda faaliyet gösteren iş görenler daha verimli çalışmaktadırlar ve kurumsal bağlılıkları daha yüksektir. Çünkü kurum, personellerine kariyer konusunda güven sağlamış ve iş greninin motivasyonunu yükseltmiştir (Tekatlı Somer, 2019).

İşe yeni başlayan personeller için, kurum hakkında bilgiler paylaşılarak onların işe, mesai arkadaşlarına ve kuruma oryantasyonu sağlanır. Yeterince bilgi sahibi olan personel, kendini geliştirecek ve kurum içinde yükselecektir. Bu sayede de kurumsal bağlılık ve hakkaniyet algısı güçlenecektir (Tekatlı Somer, 2019).

Maslow'a göre, temel fizyolojik gereksinimleri giderilen bireylerde, psikolojik temel gereksinimlerinin de giderilmesinden sonra, iş yaşamında ilerlemek gereksinimini meydana gelmektedir (Tekatlı Somer, 2019).

Kariyer yönetimi için oluşturulacak sistemin yanlışsız olması oldukça önemlidir. Adil olabilmek için, insan kaynakları yöneticileri ve st düzey yöneticilerin bu konuda bilgili

olması şarttır ama yeterli değildir. Personellerin fikirlerine de başvurulması gerekmektedir (Tekatlı Somer, 2019).

İKY sayesinde çalışanların iş memnuniyetleri en üst seviyeye taşınmalıdır. Çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kurumda karşılanabiliyor olmalıdır. Her bir işgören, potansiyelini gerçekleştirebilmek için desteklenmelidir. Birey bu hedeflerinin gerçekleşmesiyle çevresine de katkı sunmuş olacaktır (N.)

Kariyer yönetimi sistemi başarılı bir biçimde oluşturulmuş olan kurumlarda, personellerin performanslarını negatif yönde etkileyecek olan tüm etkenler ve muhtemel çatışmalar engellenebilmektedir. Tam tersi durumda, personellerin şahsi kariyer hedeflerine erişmek için aralarında yaşayacakları çatışmalar kurumun performansını zedeleyecektir. Bu sebeple, kurumlar da personellerinden bir takım beklentilere sahiptir. Tablo ile iş görenlerin ve kurumların karşılıklı talepleri gösterilmiştir (Levent, 2019):

Tablo 2. 2. Kurum ve İşgörenin Karşılıklı Beklentileri

| İşgörenin Kurumdan Beklentileri | Kurumun İşgörenden Beklentileri |
|--|---|
| Saygı görmek, iletişimde açıklık ve güler yüz | İşlerini hatasız ve zamanında tamamlamaları |
| Değer görmek, iş delegasyonu ile gelişimin desteklenmesi | Mesai saatlerine riayet etmeleri, toplantılara zamanında ve hazırlıklı katılım sağlamaları |
| Ücretleme, davranış, performans yönetimi, eğitim, ödüllendirme gibi fonksiyonlarda adil olunması | Saygılı, etik ve ahlak değerlerine uygun, dürüst olmaları |
| Takdir görmek | Problemlerini işe yansıtmemeli, agrasif tavırlar sergilememeli |
| Hedeflerin, görev tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının açık, net ve ölçülebilir şekilde belirlenmiş olması | Eleştiriye açık olmalı, geri bildirimlerle beslenebilmeli |
| Kariyer gelişimlerine fırsat sunacak eğitimlerin sağlanması | Aşırı hassasiyet göstermemeli, alıngan olmamalı |
| Motivasyon artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi | İnsan ilişkileri iyi olmalı, herkesle uyumlu şekilde çalışabilmeli |
| Olası hatalarda aşırı tepki yerine daha yapıcı ve anlayışlı karşılanmak | İşini sahiplenmeli, sorumluluk almalı, takım çalışmalarında aktif olmalı |
| Güncel teknolojik alet ve ekipmanlarla çalışmak | Hedef odaklı olmalı ve mutlaka işini sonuçlandırmalı |
| Risk ve tehlikelerin olmadığı ya da en az olacak şekilde düzenlendiği bir çalışma ortamının sunulması | Gelişim ve değişime direnç göstermeyip hızlı uyum sağlamalı, teknolojik alet ve ekipman kullanımında yetenekli olmalı |

Personelin bireysel beklentisiyle, kurumun beklentilerinin giderilememesi halinde personellerin verimi azalmaktadır, bu durum kurum içi çatışmalara zemin oluşturabilmektedir. İşten çıkan personel sayısı artar ve personel devir oranı yükselir. Bu da kurum için başarısızlık demektir (Tekatlı Somer, 2019).

Her personelin sahip olduğu becerileri farklıdır. Fakat kurum için başarı, tüm yeteneklerin toplamıyla orantılıdır. İK, modern yönetim anlayışıyla, personellerinin becerilerini bütünleştirmekte önemli göreve sahiptir. Kurum için katkıda bulunabilecek personel; üretkenliğini gösterebilecek imkanlara sahip olmalıdır bu durum onun iş tatminini sağlayacaktır. Katkı sağladığını gören çalışan, gelişim için fırsatları kovalayacaktır, daha çok gelişen personelin de özgüveni o oranda artış gösterecektir. Özgüveni yüksek olan personelin aldığı sorumluluklar ve ortaya koyduğu işin kalitesi artacaktır. Bu farklılaşım tüm personellerin dikkatini çekecek ve takım topyekun bundan pozitif etkilenecektir. Sonuç olarak güçlü ve bağlı bir ekiple çalışan kurum hedeflerine ulaşmakta zorluk çekmeyecektir (Kaya, 2020).

2.4.8.1.Tecrübe

Bireyin, bir konuda yaşam süresince kazandığı kümülatif bilgilerdir. İKY açısından tanımı ise, kurumdaki iş görenlerin, kariyer geliştirmek istedikleri alanda kendilerini ne oranda geliştirdikleri ve ne düzeyde bilgi sahibi olduklarıdır. İş hayatı için güven sağlayıcıdır. Bu sebeple önemlidir. Kişi, tecrübeleriyle elde ettiklerini, her yeni öğrendiğiyle entegre ederse gelişimi kaçınılmaz olacaktır (Dazlak Başkaya, 2019).

2.4.8.2.Mesleki gereklilikler

Personelin yerine getirdiği işleri düşünerek sahip olması gereken mesleki ve teknik bilgi, yetenek ve niteliklerin tamamıdır. Bu sayede, mesleki standartların çıkarılması gerçekleştirilmiş olur (Dazlak Başkaya, 2019).

2.4.9.İşçi işveren ilişkileri

İKY stratejilerinden bir diğeri de işçi işveren ilişkisidir. Endüstri ilişkileri; sendikalara üyelik, toplu pazarlıklar, toplu sözleşmeler, işçi sağlığı ve iş güvenliği, anlaşmazlık çözüm alternatifleri gibi konularda çalışmalar gösteren insan kaynakları fonksiyonudur. Endüstri ilişkileriyle, İKY ilişkilerinde yaşanan problem, kurum ve personelin çıkar farklılıklarıdır. Var olan problemin kabul edilip çatışmalardan kaçınılması ya da mümkün olabilecek en az seviyeye düşürülmesi endüstri ilişkilerinin en temel fonksiyonudur. Buradaki temel amaç, iş görenlerin ücretlerinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesidir (Morkoç, 2020).

Bugünün şartlarında tüm kurumlar müşteri odaklı faaliyet göstermektedir. Buradaki müşteri kavramı, yalnızca satış yapılan şahısları düşündürmemelidir. İç müşteri kavramının

da unutulmaması gerekmektedir. Eğer iç müşteri mutlu ve huzurlu ise beraberinde dış müşterinin de memnuniyeti sağlanmış demektir (Kaya, 2020).

İç müşteriyi memnun etmek yani çalışanın tatmin olmasını sağlamak için, tüm personellere karşı adil olmak, onların fikirlerini almak ve saygı duymak, iletişime açık olmak, personele sosyal haklar sağlamak, çalışma şartlarını iyileştirmek yapılabileceklerdendir (Kaya, 2020).

2.4.9.1.Toplu pazarlık

İlk kez Beatrice Webb ve Sidney aracılığıyla 1891 yılında İngilterede ortaya çıkmıştır. İş gören ve yönetici arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan konuların tamamını içerir. Toplu pazarlık; bir veya birden fazla çalışan teşkilatı ve bir işletme örgütü arasındaki görüşmelerdir. Buradaki amaç, istihdam ve çalışma şartlarının değerlendirilmesi, daha yaşanabilir ve adil yaşam koşullarına erişebilmektir (Morkoç, 2020).

2.4.10.İşçi sağlığı ve güvenliği

İKY fonksiyonlarından bir diğeri de iş görenlerin güvenli bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanmasıdır. Bunun için, iş sağlığı ve güvenliği stratejileri oluşturulur. İSG, doğrultusunda risklerin ve tehlikelerin saptanarak önlemlerin alınması, yasal düzenlemelere göre faaliyet gösterilmesi gerekmektedir (Day, 2019).

Tüm tehlikeler saptandıktan sonra gerekli tedbirler alınmalı, tedbirler doğrultusunda hareket edilip edilmediğinin takibinin yapılması, olası meslek hastalıklarının tespit edilmesi ve ardından gerekli önlemlerin alınması, personellere ilk yardım ve acil tedavi uygulamalarının yapılması ve koruyucu sağlık ve güvenlik hizmetlerinin faaliyette olabilmesi gerekmektedir. Burada kurumdaki iş gören sayısı, yürütülen işlerin tehlike boyutu bilinmelidir. Bir kurumda meslek hastalıkları ve iş kazaları oluşuyorsa bu kurum için fazla maliyet demektir. Burada iki farklı maliyet unsuru bulunur. Önlemek ve korumak için yapılan harcamalar ve iş kazası geçiren ya da meslek hastalığına yakalanan iş görenlerin tedavisi için yapılan harcamalar, olası tazminat talepleri, personelin çalışmadığı günler için ortaya çıkan kayıplar, iş kazasının kurumda oluşturduğu maddi zararların hepsi birer maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır(Morkoç, 2020).

Elde edilen verilere göre; 2020 yılında kayıtlara geçen iş kazası sayısı 384.262, toplam prim tahakkuk eden gün sayısı 4.426.007.941, geçici iş göremezlik gün sayısı 3.492.824, sürekli iş göremezlik gün sayısı 98.620, ölümle sonuçlanan vaka sayısı ise 1.231'dir (Koçali, 2021).

Üzerinde durulması gereken ilk husus insandır, üretim ise ondan sonra gelir, İSG, bir takım çalışması olduğundan birbirleriyle uyumlu çalışacak çok sayıda uzman ile bu hizmet

verilmelidir ve bu faaliyetlerin yürütülmesi için iş yeri hekiminin olması yasal bir gerekliliktir, teknolojik gelişmeler neticesinde iş sağlığı alanında da sürekli revizyonlar olması gerekmektedir bu da eğitimin sürekliliğini mecburi hale getirmektedir. Burada bahsi geçenlerin tamamı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) saptadığı kurallardır (Morkoç, 2020).

Meslek hastalıkları ve iş kazalarının önlenmesi amacıyla İKY fonksiyonlarını oluşturan iş analizi ana unsur olmaktadır. İSG uygulamaları sayesinde, personellerin hedeflerine ulaşması sağlanırken öte yandan da kurum maliyetleri azaltılır (Morkoç, 2020).

İSG uygulamalarına gereken hassasiyetin gösterilmediği kurumlarda, bu risklerle karşılaşılma olasılığı artmaktadır. Kurumda meydana gelen iş kazası, ortaya çıkan meslek hastalıkları, personelin kaza sonucu yaşamını yitirmesi kurum kimliği için zedeleyici olacaktır. Bu sebeple İKY fonksiyonlarından olan İSG uygulamalarına gereken hassasiyet gösterilmelidir (Yıldız, 2019).

2.4.11. İş yaşamının kalitesi

İş yaşamındaki kalite, iş görenlerin iş yaşamının haricinde sosyal yaşamına da etki etmektedir. Bu kalitenin oluşmasındaki faktörler ise; çalışma şartları, alınan ücret ve elde edilen kazançlar, işlerin yönetim biçimi ve organizasyon, istihdam güvencesi, personelin motivasyonu ve tatmini, sosyal güvenlik ve adalet algısı, eğitimlerin devamlılığı ve demografik yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Personellerin, bireysel algılarına yaklaşmaktansa, onlara ortak bir bakış açısı kazandırmak ve buna göre iş hayatının kalitesini artırmak amacıyla emek verilmelidir (Day, 2019).

2.4.12. Personel özlük işleri ve bordro yönetimi

İKY, kurumda faaliyet gösteren tüm personeller için, özlük işlerini çalışmakla sorumludur (Day, 2019).

2.4.13. İnsan kaynakları bilgi sistemi

Teknolojik gelişmeler sayesinde, İKY'de kullanılan bilgi ve teknolojiler de gelişim göstermiştir. Günümüzde kullandığımız sistemler ile çalışanın yükümlü olduğu işlerin tamamı çok kısa sürede irdelenip çözüme kavuşturulmaktadır (Day, 2019).

Personellerin, karar verme sürecine dahil edilmesinden sonra yöneticiler ve iş görenler arasındaki fark git gide belirginliğini yitirmiştir. Yetkin personelin taşıdığı nitelikler sayesinde hiyerarşik güç önemini yitirmiştir (Çelik, 2019).

Üst yönetimin yapacağı uzun vadeli planlar, teknolojik değişimlerdeki hız nedeniyle planlarda revizyona gidilmesi gerekebilmektedir. Bu sebeple katı stratejiler yerine, esnek olanların benimsenmesi gerekmektedir (Çelik, 2019).

2.4.14.Çalışan memnuniyeti ve sosyal aktiviteler

Çalışan memnuniyeti, kurum başarısının ölçülmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Personellere yönelik gerçekleştirilen sosyal faaliyetler önemlidir. İKY, iş görenlerinin memnuniyet düzeylerini yükseltebilmek amacıyla sosyal etkinlikler de gerçekleştirmelidir (Day, 2019).

Personel yaptığı işten memnunsam, gereksinimleri ve istekleri de karşılanıyorsa yüksek verimlilikle çalışacaktır. İKY çalışmalarıyla bu memnuniyet seviyesi artırılmaya çalışılır (H.D.N.P., 2012).

2.4.15.Sosyal ve idari işler

İKY, personellerinin sosyal ve idari işlerini gereken biçimde gerçekleştiriyor olabilmelidir. Bu konudaki etkinliği, personellerin kuruma olan davranışlarını pozitif yönde destekleyecektir (Day, 2019).

Yetkin ve donanımlı personelin işe alınması, performans ve verimliliğin yükseltilmesi, neticesinde maliyetlerde görülen düşüşler, personeller için güvenli ortamın sağlanması, personel devir hızının azaltılması ve personellerin kariyer hedeflerine cevap verilmesini gerçekleştiren faaliyetlerdir (Çelik, 2019).

2.4.16.İletişim uygulamaları

İletişim, kurumsal yapının faaliyetine devam edebilmesi için sağlıklı kurulmasının büyük önem arz ettiği gerekliliklerdendir. İletişim sürecini kaynak, alıcı ve ileti oluşturmaktadır. Kurumsal iletişimde ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için onu oluşturan birimler ve iş görenler ile sağladığı bilgi alışverişidir. Kurumlarda iletişim sağlanırken herhangi bir engel olmadan açık ve problemsiz olarak gerçekleşmelidir. İletişim, önemli bir fonksiyondur. Personellere kurum faaliyetleri ve amaçları hakkında bilgi verilmelidir aynı zamanda çalışandan yönetime olacak şekilde bir bilgi akış kanalı da oluşturulmalıdır. İletişim, personellere kendilerinden ne beklendiğini ve ne yolla yapılmasının istenildiğini anlatır. (Balkan, 2020).

İletişim; olumlu, olumsuz, dikey yönlü açıklık ve işle ilgili olarak dört şekilde gerçekleşmektedir. Olumlu iletişimde, yöneticiler alt kademe çalışan personellerden görüş ve önerileri talep ederler. Bu sayede, alt kademe çalışanları karar süreçlerine dahil edilmiş olur. Olumsuz iletişimde, yöneticiler için alt kademe personellerinin görüşlerinin bir önemi yoktur. İş görenleri diğer personellerin içerisinde yargırlar. Dikey yönlü açık iletişimde, üst yönetimin talimatlarının eleştirilmesi ve fikirlerine itiraz edilebilmesi muhtemeldir. İşle ilgili iletişim ise, üst yönetimin iş gören performansına yönelik geri dönüşler sağlanması ve kurumun faaliyetleri, kuralları ve değerleriyle ilgili bilgiler vermesidir. İletişim ne kadar açık

sağlanmışsa, personellerin kuruma olan bağlılıkları o oranda yüksek çıkmıştır (Balkan, 2020).

Kurumlarda yaşanan iletişim problemleri sonucunda kendisini ifade edemeyen iş gören, talep ve ihtiyaçlarını dile getiremez ve negatif bir tutuma bürünür. Bu durum, performansı yüksek bir çalışanın bu sebeple işten ayrılmasına bile sebep olabilmektedir. Yüksek hassasiyetli, iletişime açık ve çift yönlü iletişimin sağlandığı bir ortam oluşturulması neticesinde, kurum ve iş görenlerin varlıkları devam edecektir (Balkan, 2020).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi

İKY'nin kurumun kuruluş sürecindeki rolü ve önemi büyüktür. Kurum içerisinde farklı nedenlerden dolayı sürekli bir sirkülasyon olabilmektedir. Emekli olan personeller, ölümler, personellerin işten ayrılması ya da çıkarılması, görevde yükselme gibi pek çok nedenden ötürü pozisyonlar boşalmaktadır. Bu pozisyonlara doğru personelin getirilebilmesi, İKY için kritik öneme sahiptir. Burada hata yapmayı önlemek ya da en azından minimize etmek için, o iş için alınacak personelin sahip olması gereken nitelik ve yeteneklerle, yapılacak işin tanımlarının belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu ise iş analizlerinin tamamlanmış olması anlamına gelmektedir. İş analizleri sayesinde, kurumda yürütülen bütün işlerin analizi yapılarak iş ve görev tanımları çıkarılır. Bir işin ne kadar sürede yapıldığı, işin gerçekleştirildiği ortamın koşulları, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışacak personel sayısı ve taşınması gereken nitelik ve yetenekleri gibi pek çok konu ele alınır (Dazlak Başkaya, 2019).

İşin gereklerine uygun nitelikte çalışanların seçilememesi ya da seçimin belirlenen süreyi aşması durumunda, işler aksar ve maliyet artabilir. İş için uygun ve yeterli olmayan personelin seçilmesi durumunda personelin işe uyum sağlayamaması görülüyor, verimlilik azalıyor, kazalar artıyor, çatışmalar başlıyor ve işgücü kaybı yaşanıyor. Bu personelin uyum sağlayamama neticesinde işten ayrılması nedeniyle de bu süreç tekrar başa sarmış oluyor. Bu da işe alım maliyeti, oryantasyon süreci maliyeti, eğitim maliyeti, işte yeni olması nedeniyle yapmış olduğu hataların maliyeti gibi pek çok gideri beraberinde getirmektedir. Personel tarafından değerlendirildiğinde ise; ruhsal ve ekonomik bakımdan yıpratıcı bir süreçtir. Yetkinliklerinin çok altında ya da çok üstünde bir işte çalışan kişi, zamanla işe olan ilgisini kaybeder, motivasyon kaybı yaşar, morali bozuktur, kendini yetersiz hissedebilir. Tüm bu olumsuzlukları önlemek için titizlikle yapılacak ve etkili yöntemlerin uygulanacağı süreçler tasarlanmalıdır. Boş olan pozisyonun iyi tanımlanması, adaya ücret, çalışma şartları gibi diğer unsurların açıkça beyan edilmesi gerekmektedir (Dazlak Başkaya, 2019).

İş görenlerin performanslarının değerlendirilmesi sayesinde onlardan kurum içinde boşalan pozisyonlarda yararlanabilmek mümkün hale gelmektedir. Personelinin nitelik ve becerilerinin bilincinde olan yöneticiler; kurumsal iletişimi sağlarken, sorunları çözerken, karar alma süreçlerine personeli dahil ederken, takım çalışması oluştururken en verimli şekilde gerçekleşecek bir süreç tasarlar. Farklı özelliklere sahip personeller birbirini iş yaparken tamamlayacak biçimde konumlandırılmalıdır. İK yöneticisine bu işleri gerçekleştirebilmek için gereken tüm yetkilerin ve sorumlulukların da verilmesi ön koşuldur. Kurumlar, sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmeli ve yetenekleri doğrultusunda onlardan farklı zamanlarda faydalanabilmelidir bu kurum için katma değer sağlayacak bir unsurdur. Bugün görülen odur ki, en başarılı işletmeler listesinde bilgi temelli şirketler yer almaktadır. Yani, başarıyı yakalayabilmek için çaba gösterilmesi gereken iki unsur vardır; bilgiye ve insana yatırım (Aydın, 2019).

2.5.1. Personel seçim kriterleri

Hem işin doğru şekilde yapılması hem de iş görenin o işi yaparken yüksek performansla ve mutlu olarak çalışabilmesi için doğru işe doğru personelin alınması çok önemlidir. Bu nedenle alım süreçlerinde, eğitim, tecrübe, mesleki yeterlilikler, işin yerine getirilmesi için personelin sahip olması gereken beceriler gibi kriterlerin iyi saptanması gerekmektedir (Dazlak Başkaya, 2019).

Boş pozisyonlar için personel temin edilirken kurum içerisindeki personellerden de seçim yapılabilmektedir. Dışsal kaynaklardan faydalanmak isteniyorsa işçi sendikaları, okullar, mesleki kuruluşlar, ilanlar, kamusal işçi bulma kurumları ve personel önerileri başvurulabilecek kaynaklardan bazılarıdır (Morkoç, 2020).

Başvuru yapan adaylarla ön görüşme, planlı görüşme, plansız görüşme, grup görüşmesi gibi farklı mülakat teknikleri uygulanabilir ya da adaylara dikkat testi, yetenek testi, zeka testi, kişilik testi gibi pek çok test uygulanabilmektedir Personel eksikliğinin saptanması sonrasında yöneticilerin personel talebinde bulunması ile başlayan bu süreç, iş başvuru formunun doldurulması ve diğer gerekli belgelerle birlikte kuruma iletilmesiyle devam eder. Gelen tüm başvurular için havuz oluşturulur ve tamamı buraya kaydedilir. İstenen sayıya ulaşan havuzdan artık seçim işlemine geçilir (Morkoç, 2020).

2.5.1.1. Seçme ve yerleştirme

İşe alım süreci, doğru yapılmış bir iş analizi sonuçları referans alınarak yapıldığında yüksek oranda başarı sağladığı görülmüştür (Hajdini, 2021).

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım sürecini başlatmadan evvel adaletli bir seçim sağlayabilmek için yapması gereken ilk şey, boşalan pozisyonların iş analizlerinin ve buna

bağlı görev tanımlarının hazır olmasıdır. İş analizinden sağlanan bilgiler neticesinde alınacak personelin taşınması gereken nitelik ve yetenekler belirlenir. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan giderilmesiyle, kurumda çalışan personellerin kurumdan kariyer beklentilerini artırır ve bu da kurumsal bağlılığı sağlar. Yetkin personellere terfi fırsatı tanınması, gelişim sağlamak isteyen diğer personellerde bağlılığı artırır. Eğer personel iç kaynaklardan temin edilemiyorsa da dış kaynaklardan faydalanılır. Yeni kurulan işletmeler ya da büyüme gösteren işletmeler genellikle dış kaynaklara başvuranlardır. Bunun harici bazı kurumlar iç kaynaklardan faydalanırlarsa kurum içi çatışmaların olacağını ve adalet algısının zedeleneceğini öngörmesi nedeniyle dış kaynaklara başvurur. İşin gerektirdiklerinin üzerinde personel alımı, kurum ve ülke için israftır (Tekatlı Somer, 2019).

2.5.1.2.Oryantasyon eğitimi

Uygun personelin işe alınmasıyla, orryantasyon süreçleri de nispeten kolaylaşacaktır. Oryantasyon eğitimleri genel olarak, daha önceden hazırlanmış belirli bir program dahilinde gerçekleştirilir. İşletmenin tanıtımı, amaç ve hedefleri, kuralları gibi konularda bilgiler verilerek oryantasyon eğitimi tamamlanır. Bunun daha özel ve etkili olabilmesi için, işe alınan adayın kişilik özellikleri doğrultusunda ona özel program hazırlanması gerekmektedir. Bu konuda adaya seçim sürecinde uygulamış olduğumuz testler bize fazlasıyla yardımcı olacaktır. Bu sayede, birey kendini daha özel ve değerli hissedecektir. Oryantasyon eğitimi sayesinde iş gören işe olan uygunluğunu test eder, işleyişle ilgili bilgilere sahip olan personelde tedirginlik hali olmaz, işte yapabileceği hatalar azalır, kurum ve beklentilerine uygun davranışlar sergileyerek çatışmaları engellemiş olur (Morkoç, 2020).

2.5.1.3.Bireysel özellikler

Bireysel özellikler; her insanı diğerinden ayıran, kişiye özgü, sosyal ve zihinsel özelliklerdir. Bireysel özellikler önemli bir kriterdir. Personeller arasındaki farklılıkları tespit edip değerini kavrayarak gerek iş hayatında gerekse özel hayatta faydalanılmasının sağlanması değerlidir (Dazlak Başkaya, 2019).

2.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeler, belirli bir zamanda, belirli tecrübeler neticesinde elde edilip uygulanan kurallardır. Her bir kurum için ilkeler değişiklik göstermektedir. Fakat ortak olan şey, çalışma ortamında tertip ve düzenin sağlanmasıdır. İKY'nin pek çok ilkesi mevcuttur. Bunlardan en önemlileri; güvence ilkesi, gizlilik ilkesi, açıklık ilkesi, yeterlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, insana saygı ilkesidir (Kaya, 2020).

2.6.1. Güvence ilkesi

Personeller emek ve zamanlarını vererek karşılığında yaşamlarını sürdürebilmek için elde etmesi gereken ücretlerini alabileceklerinden kuşku duymamalıdır. Bu aynı zamanda, personelin işini özümsemesi ve kurumsal bağlılığının sağlanması için de büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarılmaların çok fazla olduğu kurumlarda, personellerde sürekli çıkarılma kaygısı olacaktır bu da işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri önündeki engeldir. Personeller iş ahlakına aykırı davranış sergilemedikleri ve görevlerini yerine getirmeye devam ettikleri sürece haklarının güvence altında olduğundan emin olmak isterler. Güvenli bir iş ortamı, verimli bir sürecin temelidir (Kaya, 2020).

2.6.2. Gizlilik ilkesi

Bazı departmanların faaliyetlerinin gizli tutulması gerekmektedir. Bunlardan biri de İK'dır. İKY'nin görevleri; iş gören performans değerlemelerinin kontrolü, tüm iş görenlerin özlük dosyalarının oluşturulması ve arşivlenerek muhafaza edilmesidir. Bu gibi kişisel verilerin çalışıldığı departmanlarda, gizlilik ilkesi esas olmalıdır (Kaya, 2020).

2.6.3. Açıklık ilkesi

Açıklık ilkesi ve gizlilik ilkeleri birbirine eşlik etmesi gereken iki ilkedir. Gizlilik ilkesiyle ifade edilen şey, kişisel bilgilerin saklanması iken açıklık ilkesi kapsamında kurumdaki personeller, terfi durumları, performans değerlendirme sonuçları gibi kendileriyle ilgili olan konularda gerekli bilgiye kolaylıkla erişebilmelidir. Sistemin işleyişi ve gerekli süreçlerle ilgili net ve açıklayıcı bilgileri İK personele sunmalıdır. Belirli periyotlarla yapılan seminerler ya da işletme içerisinde kullanılan iletişim kanallarıyla bilgi aktarımı sağlanmalıdır. Bilinmelidir ki, bilgisizlikten huzursuzluk doğacaktır. Bu ortamdan kaçınmak için yapılması gereken, İK'nın bu süreci hassasiyetle yönetmesi olacaktır (Kaya, 2020).

2.6.4. Yeterlilik ilkesi

Bireyin, kendisinden beklenen işi tam anlamıyla ve noksansız tamamlamasıdır. Her bir iş için en donanımlı personelin seçilmesidir. Kurum içindeki boş pozisyon için tüm personellerin katılabileceği bilgi ve yetenek yarışmaları düzenlenebilir. Bu yarışmadan herkesin haberdar olması sağlanmalıdır. Asıl amaçlanan, objektif bir değerlendirme ile, iş görenlerin yalnızca bilgi ve becerilerinin ölçüleceği bir yarışma düzenlemektir. Sonuçlar ne olursa olsun, katılımcılar sonucundan haberdar olmalıdır (Kaya, 2020).

Yeterlilik ilkesine daha geniş pencereden bakıldığında, dinamik ve verimli insan kaynağı sisteminin tasarlanabilmesi için gerçekleştirilen uygulamaların tamamıdır. İşe alımda ve terfilerde din, dil, ırk, siyasi görüş, akrabalık, kişilere duyulan sempati ya da antipati gibi hiçbir unsurdan etkilenmeden seçim yapılmasıdır (Kaya, 2020).

2.6.5. Eşitlik ilkesi

Üst yönetimin herkese eşit fırsatı sağlayacak şekilde imkanlar oluşturmaktır. Bu ilke, yeterlilik ilkesiyle benzerdir. Herhangi bir ayırım gözetmeksizin, herkesin kariyer olanaklarından faydalanabilmesini ve kuruma katılmasını hedeflemektedir. Fırsat eşitliği, toplumsal farklılıkların yok edilmesi, iş görenler arasında empatinin geliştirilmesi, anlayış ve hoşgörü ile elde edilir. Bu eşitliği ekonomik ve sosyal olarak gerçekleştirmek İKY'nin görevini hakkıyla yaptığının kanıtı olacaktır (Kaya, 2020).

2.6.6. İnsana saygı ilkesi

Yapılan tüm işlerde, verilen tüm kararlarda ve gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde öncelik, insandır. İKY'nin varlığının temeli de budur. Bu ilke, bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümünün insan odaklı olması nedeniyle İKY için çok önemlidir. Bu anlayış, İKY'nin kurumdaki başarısından ibaret değildir. İK birimi, başta işe alım süreçlerinde olmak üzere, kurum dışı pek çok bireyle etkileşim halindedir. Personelin sergilemiş olduğu tutum ve davranış, dışardan bir birey için kurumun tutum ve davranışı olarak algılanacaktır (Kaya, 2020).

3.İKY VE İŞ ANALİZİ BAĞINTISI

İş analizi, çıktılarından faydalanılması sebebiyle insan kaynakları yönetimi için temel araçtır (Köklü, 2018).

İş analizlerinden elde edilen veriler, görev ve sorumlulukların saptanmasıyla iş tanımlarının, bilgi ve becerelilerin tespiti ile de iş gereklerinin çıkarılmasında kullanılır. Personel seçimi ve oryantasyonu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ücretlendirme uygulamaları, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi İKY fonksiyonlarının uygulanabilmesine destek sağlar (Köklü, 2018).

İş dizaynı, ürün tasarımı, standartların saptanması, zaman etüdlerinin çıkarılması gibi endüstri mühendisliği uygulamalarında da kullanılmaktadır (Köklü, 2018).

Bölüm, birim ve departman olarak ayrılan işlerle kurum için daha etkili sonuçlar elde edilecektir. Bu gruplandırma dahilinde görev tanımlarının oluşturulmasına gereksinim duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de, her birimde yapılan tüm işler ve bu işlerin birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmelidir. İş analizi doğru yapılmamışsa, İKY'nin diğer fonksiyonları uygulanabilir fakat çıktıları faydalı olmaz. Bir iş analizi; işin ne sebeple, ne şekilde, ne zaman, nerede yapıldığını, neyin gerçekleştirilmesinin bir sonucu olduğunu ve o iş için ne düzeyde bilgi, beceri ve deneyime gereksinim olduğunu ortaya koyacağından, kurumdaki mevcut insan kaynağından en yüksek düzeyde yararlanmak isteyen üst yönetim için başvuru olan önemli bir uygulamadır. Kurumda yürütülen faaliyetler düşünüldüğünde, iş analizi çalışmasını gerçekleştirmenin güçlüğü tahmin edilebilmektedir. Bu süreç; çok farklı değişkene bağlı, kompleks, zaman alıcı, dikkat gerektiren, süreklilik isteyen çabalar bütünüdür (Güngör, 2006).

3.1.Örgütlerde İş Analizi Uygulaması

Birçok fonksiyonun uygulanmasında, iş analizi verileri kaynak olarak kullanılabilir (Hajdini, 2021).

İş analizi, her bir görevi tanımlamak ve yapılandırmak amacıyla, verilerin belirli bir yöntem dahilinde toplanıp, işlenmesidir. Bu sayede, hangi iş için hangi niteliklerde personellerin çalışmasının uygun olacağı saptanır. Ücretleme, gerekli eğitimlerin tespiti ve performans değerlendirme süreçlerinin de gerçekleştirilmesine temel oluşturmaktadır (Hajdini, 2021).

3.1.1.İş analizinin kavramsal analizi

Geleneksel anlamda yönetim usülleri artık geçmişte kaldı, günümüz dünyasında öğrenim seviyelerindeki artış ve teknolojik gelişmelerin hızlı olması yönetim usüllerinde modern

yöntemlere yönelim sağlamıştır. Personellerinin gereksinimlerini karşılamaya özen gösteren kurumlar için bu durum çalışılması gereken temel konu olmuştur. İnsan kaynaklarını planlamak, personel ihtiyaç ve beklentilerini tespit edip karşılayabilmek için atılması gereken ilk adım, iş analizi uygulamasının gerçekleştirilmesidir. İş analizi uygulaması sonucunda elde edilen veriler, diğer tüm süreçlerin uygulanabilmesi için kaynak olacaktır. İş analizi için en yalın şekilde, tamamlanması gereken bir işin en can alıcı noktalarının tespit edilmesinin ardından o işin tanımının yapılması ve incelenmesidir (Güngör, 2006).

İş analizi çalışması, işletmedeki tüm faaliyetlerin, tam ve doğru şekilde değerlendirilmesi için, her bir iş için çalışma şartlarının, personel yetkinliklerinin, belirli yöntemlerle araştırılıp, veri toplanmasıdır. Analizin amacını iyi anlayan, işlerin kurum için önemini bilen, analiz hakkında personelini bilgilendiren, ihtiyaç dahilinde ek bilgi isteyen çalışanın uygulayacağı iş analizi fayda sağlayacaktır. İş analizi, farklı zamanlarda yapılabilmektedir. Fakat, işletme için en azından üç yılda bir kez yapılması gerekmektedir (Morkoç, 2020).

Kurum gelişen ihtiyaçların giderilmesi için, artan iş sayısı ya da farklılaşan görevler ve gereksinimlerine göre esneklik sağlayabilmelidir. Aksi halde, tüm bu süreçlerde aktif olarak faaliyet gösteren rakipleriyle mücadele edebilecek gücü bulamayabilir ve demode bir model sürdürmeye devam eder. İş analizi sürekli devinim gösterir bu nedenle kurumların da gelişen ve değişen gereksinimlere göre süreç ve yöntemlerini sürekli revize etmeleri gerekmektedir (Hajdini, 2021).

İş analizi sayesinde, iletişim güçlenmeli, değişim gerçekleşmeli, insan kaynakları yönetimi için faydalı olmalıdır (Çelikten, 2005).

Analiz hassas bir şekilde yürütülmelidir, aksi halde firma için maliyet oluşturacaktır. Kullanılacak makine ve ekipmanların ne olması gerektiği, bunlardan sorumlu personelin sahip olması gereken teknik beceriler ve donanımları ile kaç kişinin çalışacağı gibi ayrıntılar belirlenecektir. Personelin kullandığı bu teçhizatların verimlilik düzeyleri öngörülür ve hesaplanır. Elde edilen çıktıların, daha önce saptanmış kriterlere göre kalitesi kıyaslanmalı ve iş görene bildirilmelidir. Böylece, çalışanlar kontrol sürecinde rol alacak hem de bağımsızlıklarının kısıtlandığı algısını hissetmeyeceklerdir (Balkan, 2020).

İş analizleri sonucunda, iş tanımları çıkarılmaktadır. İş tanımları, 'ne yapıldı?' sorusunun yanıtıdır. Temel işlerle alakalı, bilgi, yetenek ve sorumlulukları içerir (Akşirin Borluk, 2020).

3.1.2. İş analizi ve görev tanımı

İş nedir? İş analizi kavramından evvel işin ne olduğundan bahsetmekte fayda vardır. İş; personelin gerçekleştirilmesi neticesinde ücret alacağı görevlerin ve sorumlulukların tamamı

olarak tanımlanabilmektedir. Bu görev ve sorumluluklar gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir olmalıdır (Hajdini, 2021).

Bu tanım neticesinde iş analizi; bir işin yapılabilmesi için işi oluşturan görev ve sorumlulukların neler olması gerektiği, işi gerçekleştirecek olan personelin yetkinlik bazında işe uygunluk durumu, bu iş sürdürülürken kullanılacak alet ve ekipmanlar, iş için gereken fiziksel ortam gibi parametrelerin tespitinin yapıldığı bir süreçtir (Hajdini, 2021).

Bir işletme içerisinde yürütülen faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için pek çok sayıda ve nitelikte işler yapılmaktadır. Bu işlerin tamamı hakkında detaylı bilgilere İK yöneticileri dahil olmak üzere birim yöneticileri de sahip olamayabilir. Bu bilgilere erişebilmekten doğan gereksinim sayesinde iş analizleri çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilmek istenen; gerçekleştirilen tüm işlerin maliyetinin ve süresinin azalması, basitleştirilmesidir (Örücü & Mortaş, 2005).

İş analizi uygulamaları, endüstri mühendisliği faaliyetlerinden biri olan iş dizaynından farklıdır. İş dizaynı; hareket ve zaman etütleri, işin kolaylaştırılması gibi yöntemlere çalışırken, iş analizi; tüm işler için ayrıntılı bilgilerin derlenmesi sürecidir (Örücü & Mortaş, 2005).

İş analizi, dört aşamadan oluşmaktadır. Çıktılarının fayda sağlayacağı bir iş analizi için tüm aşamalar titizlikle yürütülmelidir. Bu aşamalar; hazırlık, örgütlenme, yöneme karar verme, bilgiler derlemedir (Örücü & Mortaş, 2005).

İş analizi çıktılarıyla görev ve sorumluluklar, kullanılan teçhizat, performans kriterleri, personeller arası iletişim, çevresel faktörler, eğitim gereksinimleri gibi pek çok bilgiye ulaşılır (Örücü & Mortaş, 2005).

Analizi yaparken kullanılacak yöntemlerden en yaygın olanları; gözlem, mülakat, çalışanın işlediği formlar ve anketlerdir (Örücü & Mortaş, 2005).

3.1.3. İş analizi ne değildir?

İş analizi yapılmadan evvel eksiksiz ve doğru bir biçimde kurgulanmalıdır. Bu başarılamazsa, analizi yapan personel ciddi şekilde zorlanacak ve performansında düşüş yaşayacaktır. Tam ve doğru bir iş analizi yapabilmek için dikkate almamız gereken hususlar ise; ‘Ne?’ sorusuna alınan yanıtla ihtiyaçlar saptanırken, bu ihtiyaçların giderilmesi için de ‘Nasıl?’ sorusuna da yanıt aranmasıdır (Köklü, 2018).

İş analizi, bütün işlerin planlamasını yapmak ve yönlendirmek anlamına gelmez, ihtiyaçların tespit edilmesi, incelenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesidir (Köklü, 2018).

İş analizi, proje sürecinden ibaret değildir. Projeden önce, problemlerin ve gereksinimlerin tespit edilmesiyle başlayan bir dizi uygulamalardır. Projenin

tamamlanmasıyla, analiz süreci tamamlanmış sayılmaz. Proje çıktılarıyla ulaşılan çözüm önerilerinin, ihtiyaçları gidermede yeterli olup olmadığı belirlenir (Köklü, 2018).

İş analizi, not almak demek değildir. Analist, toplantılarda katılımcılar ile görüşürken, kararlar alınırken bunlara sayirci kalıp not almaktansa, faaliyetleri yönlendirmeli, çalışma çıktısının hedefi doğrultusunda olması için titizlik göstermelidir. Not alma, başka bir personelin görevi olmalıdır (Köklü, 2018).

3.1.4. İş analizi yapılırken dikkat edilmesi gerekenler nelerdir?

Tüm çalışanların süreç ve amacı hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Personellerin desteği başarıya ulaşabilmek için önem taşır. Sorumlu olacak iş görenlerin, bilgi ve tecrübeleri yeterli seviyede olmalıdır. Analist, elde ettiği bilgilerle analiz sürecini başarıyla gerçekleştirebilecek donanımda olmalıdır. Sürekli ve çok hızlı değişen günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek için güncel olmak önemlidir, bu sebeple de belli aralıklarla iş analizlerinin gerçekleştirilmesi ve değişime uygun esneklikte tasarlanması gerekmektedir (Köklü, 2018).

Tablo 3.1. İş Analizinde Cevap Verilmesi Beklenen Temel Sorular

| İş Analizinde Cevap Verilmesi Beklenen Sorular |
|---|
| İş nedir? |
| Nasıl yapılır? |
| Ne zaman yapılır? |
| Nerede gerçekleştirilir? |
| Kim tarafından yürütülür? |

3.1.5. İş analizi prensipleri

Kurumdaki tüm işlerin analizinin yapılması mümkündür. Bu sayede, personellerin görevlerinin neler olduğu, bu görevleri yerine getirmek için kullanmış oldukları teçhizat, yöntem ve teknikler, işin çıktıları, bu çıktıları elde edebilmek için personelde bulunması gereken nitelikler belirlenmiş olur (Çelikten, 2005).

İş analizi, kurumlar için her zaman bunaltıcı, karmaşık ve süreklilik gerektiren bir çalışma olmuştur. Bu sebeple, kurumlar iş analizi yapmayı pek istemezler. Güncelliğini kaybetmiş işlerin sağladığı veriler de hataya sebep olur. Güncel kalabilmek için, belirli periyotlarla iş analizi revizyonu yapmak gerekmektedir ve bunu yaparken teknolojiden maksimum düzeyde yararlanacak şekilde kurgulanmalıdır (Çelikten, 2005).

İş analizi yaparken, analistin sempatisi ya da önyargısı verileri etkileyebilir, toplanan verilerin sınırlı olması hataya neden olabilir. Bir standardı yoktur, her iş için toplanacak veriler özeldir. Analizi yapacak personelin yeterli donanıma sahip olmaması kaynak israfına sebep olacaktır (Hajdini, 2021).

3.1.6. İş analizinin amacı ve önemi

Yapılacak işin tüm ayrıntılarıyla ortaya konulmasıdır. İşlerin net ayrımı yapıldığı için, belirsizliklerden doğabilecek gerginlikleri engeller (Morkoç, 2020).

Performans yönetim sisteminin ilk adımındır. Yapılması gereken iş bilinmiyorsa, o iş için değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi de anlamlı olmayacaktır. İş analizi sayesinde, ihtiyaç dahilinde istihdamı sağlanacak personelin yetkinlikleri belirlenmiş olur ve seçim buna göre yapılır. İşle ilgili ortaya çıkacak tehlike ve riskleri öngörerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlar (Hajdini, 2021).

İş analizi, işlerin nasıl yapılması gerekeceğini değil, yapıyor olduğunu detaylarıyla ortaya koyan çalışmalar bütünüdür (Çelikten, 2005).

Bir iş analizi sürecinde kurumda iletişim güçlenmeli, esnek olarak tasarlanmalı, açık ve anlaşılır olmalı ve maliyeti de az olmalıdır. Tüm işler analize uygun olmalıdır, bilgi ve yetenek olarak tanımlanabilmelidir (Çelikten, 2005).

Kurumda bir pozisyonun boşalması ya da yeni bir personel ihtiyacı nedeniyle alım yapılması, bu niteliklere sahip personelin kurum içerisinde değerlendirilmemesi, bu personelin motivasyon ve başarısının düşmesine neden olmaktadır ayrıca kuruma olan adalet algısı da zarar görür (Tekatlı Somer, 2019).

Peki ya iş analizi olmasaydı? Gereksinimlerini tam olarak belirleyemeyen kurumlar, benzer problemler üzerinde çözüme gitmeye çalışırken aslolan sorunlarını çözemezlerdi. Birçok kaynak kullanıp istediği çıktıyı elde edemeyen kurumlar olurdu. Hatalarını düzeltmek ya da iyileştirmeler yapmak için aynı projelere defalarca çalışan işletmeler olurdu. Ne yapmış olursa olsun amirlerinin onayını alamayan personeller olurdu (Köklü, 2018).

3.1.7. İş analizinin tarihsel gelişimi

İş analizi uygulamaları ilk olarak 1900-1910 tarihlerinde F. W. Taylor tarafından yapılmıştır. İş veriminin yükseltilmesi için faaliyetler göstermiştir. Bu çalışmalar sayesinde, iş değerlendirme, personel seçim yöntemleri detaylarıyla incelenmiştir (Güngör, 2006).

İşle ilgili faaliyetler arttıkça verimlilik de yükselmiştir. Bunun neticesinde, işler için standartlaşma ortaya çıkmıştır (Güngör, 2006).

1950-1960 tarihleri arasında, iş genişletme, iş rotasyonu ve zenginleştirme konularında çalışmalar yapılmıştır. Personellerin niteliklerinin artırılması ve iş doyumu sağlanabilmesi için faaliyetlerin oluşturulması amaçlanmıştır (Güngör, 2006).

Artan teknolojiyle birlikte, 1970 yılı ve sonrasında bu süreç daha kompleks duruma geçmiş olur. Personellerin izinlerinin, işe devamlarının izlenmesinden ziyade, kurumun yapısına uygun politikalar da yapılmıştır. İşin fiziksel nitelikleri beraberinde çalışanların zihinsel nitelikleri de göz önüne alınarak modern iş analizi çalışmaları son zamanlar için daha önemli olmuştur (Güngör, 2006).

Bugün ise, iş analizi denildiğinde iki anlam akla gelmektedir. İlki, iş analizinin kurumlardaki insan kaynaklarının planlanabilmesi için vasıta olarak faydalanılabilmesidir. Diğer anlamı ise, endüstri mühendisliği uygulamalarından faydalanılarak işlerin kolaylaştırılması, zaman ve hareket etütlerinin gerçekleştirilmesi, yöntem geliştirme ve işlerin ölçülmesi gibi çalışmaların gerçekleştirilmesidir (Güngör, 2006).

3.1.8. İş analizinin taşınması gereken özellikler

Verimli bir İKY oluşturabilmek için uygulanan iş analizi çalışmasının bulundurması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar;

3.1.8.1. Geçerlilik

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerin doğru olması bu analizin geçerli olabilmesinin ölçütüdür. Kurumdaki işlerin karışık şekilde yapılıyor olması analizin geçerlilik düzeyine etki etmektedir.

3.1.8.2. Güvenilirlik

İş analizinin birden fazla analist tarafından yapılması sonucunda bile aynı sonuçlara ulaşılabiliyorsa güvenilirlik olarak ifade edilir. Güvenilirlik düzeyini yükseltebilmek için, iş analizi birkaç analistin elde ettiği sonuçlarla mukayese edilmelidir.

3.1.8.3. Uygulanabilirlik

İş analizinin ne kadar pratik olduğu onun ne kadar uygulanabilir olduğuyla ilişkilidir. Bir iş analizi anlaşılamiyorsa, geçerli ve güvenilir olması da beklenemez. İşleri anlaşılabilir sağlayabilmek için, kategorize edilmesi ve her bir grup için de kendi içlerinde aynı yöntemlerin uygulanmasıdır.

3.1.8.4. Kabul edilebilirlik

İş analizi sonuçlarını, benzer faaliyet gösteren kurumlar da kabul edebiliyor olmalıdır ve o kurumlardaki iş görenlere de uygulanabilmelidir (Güngör, 2006).

3.2.İş Analizi Sürecinin Aşamaları

İş analizinin planlanması ile süreç başlar, analize hazırlık faaliyetleri yapılır, iş analizi örgütlenir, verinin hangi yöntem kullanılarak toplanacağı belirlenir, iş analizi bilgileri derlenir, toplanan bilgiler neticesinde iş tanımları ve iş gerekleri oluşturularak süreç sonlandırılmış olur (Köklü, 2018).

3.2.1. İş analizi sürecinin planlanması

İş analizi, birkaç aşamadan oluşur, zaman alıcıdır, itinalı ve ayrıntılı bir çalışmanın ürünüdür. Bu nedenle öncesinde iyi bir plan yapılmalıdır (Köklü, 2018).

Tüm bu adımlardan İK yöneticileri sorumludur. Fakat çıktılar, üretim departmanını, üst yönetimi ve iş görenleri de etkiler (Güngör, 2006).

Analize başlanmadan evvel iş analiziyle neler yapılmasının planlanmakta olduğu, toplanacak bilgilerin neler olması gerektiği, bu bilgilerin hangi usülle elde edileceği, analizin kim tarafından yapılacağı, analistin eğitiminin nasıl verileceği gibi faktörlerin yanıtlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Güngör, 2006).

Analizi yapacak olan personelin, ilk yapması gereken işin yerine getirilişindeki süreç hakkında ön bilgiler toplamaktır. Bu sayede, süreç içerisinde iş gören ve analist birbirini anlarken daha az zorlanacaktır. Buna yardımcı olabilmek için de, akış diyagramları, organizasyon şemaları ve eğer varsa daha önceden yapılmış analiz çalışmaları incelenmelidir. Eğer bilgiler eksiksiz ve yanlış şekilde derlenirse, analiz için ayrılan zaman kısılır ve daha konforlu bir çalışma alanı oluşturulmuş olur (Güngör, 2006).

Analistin, bu analiz süresince karşısına çıkabilecek engelleri ve kolaylaştırıcı unsurları da gözlemlemesi gerekmektedir. İşin, farklı işlerle olan ilişkileri de saptanarak bir şema ile gösterilmelidir. Bilgiye ulaştığımız kaynak ve bilginin türü göz önünde tutularak, her bir işe göre düzenlemeler yapılmalı, notlar alınmalıdır. Aynı işler için farklı unvanlar varsa, kaydedilmeli ve eğer yapılabiliyorsa unvanlar ortak hale getirilmelidir (Güngör, 2006).

3.2.1.1. Analizi yapılacak işlerin belirlenmesi

İş analizi sayesinde işin ve çalışanın nitelikleri belirlenmek istenir. Bu sebeple işletmenin kuruluş amacı, kullandığı kaynaklar, oluşturduğu ürün ya da verdiği hizmetler, organizasyonel yapısı göz önüne alınarak bir değerlendirme sürecine girilmesi gerekmektedir. Bunun ardından, analizi yapılacak işlerin neler olduğu ortaya konulur. İşletmenin büyüklüğüne göre analizi yapılacak olan iş sayısı da farklılık göstermektedir. Eğer işletme büyükse; maaş bordroları, organizasyon şeması, daha önceden var olan görev

tanımları, eski iş emirlerinin çalışılması ve amirlerle görüşülmesinin ardından işlerin bir listesinin yapılması faydalı olacaktır (Güngör, 2006).

Kurum için fazla maliyetli ve zaman alıcı olmaması için birbirine benzerlik gösteren işlerin birleştirilerek kategorize edilmesi gerekmektedir. Bu sayede, yapılacak işlerden kurum için faydası yüksek olanlar tespit edilir ve analiz için gerekli olan sorular çıkarılabilir (Güngör, 2006).

3.2.1.2. Elde edilecek bilgilerin belirlenmesi

Analiz sonucunda fayda verebilecek bilgilerin toplanması önemlidir. Bu bilgiler neticesinde kullanılacak iş alanları da ortaya çıkmış olacaktır. Fakat ortak olarak saptanması gereken bazı bilgiler vardır. Bunlar (Güngör, 2006);

- **İşin adı ve yeri:** İşin adı, gerçekleştirildiği yer, iş görenin ve denetimini yapan kişinin adı, işin girdiği sınıf gibi veriler elde edilir (Güngör, 2006).
- **İş görevleri:** Personelin, hangi işi, hangi yöntemle, ne amaçla ve ne kadar sürede yerine getirdiği belirlenir. Çalışanın işi aldığı evre ve devrini yaptığı evre tespit edilerek bu verilerden faydalanılır.
- **Öğrenim düzeyi:** İşin tamamlanabilmesi için iş görende bulunması gereken niteliklerin sağlanabilmesi için personelin öğrenim düzeyinin, personele verilmesi gerekli olan eğitimlerin belirlenmiş olması gerekmektedir.
- **Tecrübe:** Çalışanın görevini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken minimum tecrübe süresi ve niteliği belirtilir. Analiz için bu sürenin önemi büyüktür.
- **Personel kişilik gerekleri:** Somut bir hale getirilmesi en zor olan kısımdır. Personellerin diğer çalışanlarla olan ilişkisi, iletişim becerileri, sorumluluk bilincinde olup olmaması, eleştiriler karşısında tepkisi gibi birçok özellik ortaya çıkacak olan işin kalitesi üzerinde etkilidir. Personelin nitelikleri, işe olan hassasiyeti, sorumluluklarının ne düzeyde bilincinde olduğu, gerektiği zaman karar vermekten çekinip çekinmediği gibi özellikleri itinayla saptanmalıdır.
- **Sorumluluklar:** Çalışanların kullanılan malzeme ve ekipman, üretim süreci, kaynak kullanımı ve iş güvenliği gibi konularda sahip oldukları sorumluluklardır. Bütün işlerin gerektirdiği sorumluluklar, iş analizi sayesinde elde edilir.

- **Personelin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler:** Personelin iş için uygun olan ekipmanı ve işin tamamlanması için gerekli olan doğru yöntemi kullanarak sürecini tamamlaması beklenir. Denge, el ayak koordinasyonu, işe yatkınlık gibi niteliklere yönelik bilgiler ve bunlara ne düzeyde gereksinim duyulduğu saptanır.
- **Çevresel koşullar:** İşin yürütümü süresince personel için güvenlik ve konfor sağlanması aynı zamanda çıktılarda kalitenin yakalanması için gerekli olan ortam koşullarının belirlenmesidir. Bunlar; ortamın nem ve ısı, ışık, titreşim, havalandırma, yüksek ses, ortamdaki toz ve gazlar gibi olumsuz faktörlerdir.
- **Tehlikeler:** Personelin işini yaparken karşılaşılabileceği maddi ve manevi kayıplara neden olabilecek riskler ve tehlikeler iş analizi sayesinde ortaya çıkarılır (Güngör, 2006).

3.2.1.3. Analizi yapacak ekibin belirlenmesi ve eğitimi

İş analizi yapılırken seçilecek olan personel ya da personeller kurumda faaliyet gösteren personellerden olabileceği gibi, danışmanlık alınan kurumdaki personellerden de belirlenebilir. Kurum için analiz nadiren yapılıyorsa danışman şirketten personellere yaptırılması daha faydalı olacaktır. Fakat durum bunun tersi ise, kurumdaki faaliyetler aralıksız ve aşırı bir tempoda yapılması gerekiyorsa da kurumdaki iş görenlerle yürütülmesi gerekir (Köklü, 2018).

Analize başlamadan evvel analist/analistlere karar verilmiş olunmalıdır. Bu süreçten, yöneticiler, insan kaynakları departmanı, iş görenler ve varsa danışmanlık yapan personeller sorumludur. Analizden başarı elde edilmek isteniyorsa analistin iyi seçilmesi gerekmektedir. En faydalı iş analizi sonuçları için, analizin belli periyotlarda tekrarlanması gerekmektedir (Güngör, 2006).

Analiz için uygun niteliklere sahip personel, elde etmek istediği veriler doğrultusunda iyi bir planlama yapar, analizi gerçekleştirir ve sonuçlar doğrultusunda görev tanımları ve iş gereklerini oluşturur. Burada önemli olan şey; analistin yürütülen işler hakkında ne seviyede bilgi sahibi olduğu değil, bu işlerin yürütülmesiyle ilgili verilerin derlenip tasnifinin yapılmasındaki yeteneğidir (Güngör, 2006).

Yetenekli bir analistin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; güçlü iletişim ve ifade yeteneği, objektiflik, özgüven, özsaygı ve personellere karşı saygı, güçlü analiz ve yorum yeteneği, özetleyebilme ve bireysel çalışabilme yeteneği olarak özetlenebilir. Tüm bu yazılanların bir kişide toplanmış olması pek mümkün görünmese de amaçlanan şey bu

niteliklere en yakın seviyeye sahip personel ile çalışabilmek olmalıdır. Eğer analist kurumdan seçilmişse, analistin analizi gerçekleştirilmesi arkadaşlık ilişkisi sebebiyle kolaylaşabilir ve bu sürecin bizzat içinde yer alan personel kurumdaki tüm faaliyetleri ve beraberinde yapılabilecek iyileştirmeleri gördüğü için bu süreçte daha etkin olabilir. Analistin kurum içerisindeki personellerden seçilmesinin eksi yönleri de vardır. Bunlar; iş görene analiz çalışması için verilen sürenin yeterli olmaması ve analizin tamamlanmasından sonra bir süre kendi işleri için adaptasyon sağlayamamasıdır (Güngör, 2006).

Analiz için danışman bir şirketten destek alınmasında da artı ve eksiler mevcuttur. En büyük artısı bu işte uzman kişinin görevlendirilmiş olması olacaktır. Bu sayede derlenen bilgiler doğru ve tarafsız olacaktır. Eksi yönleri; analistin kuruma ve kurumdaki işlere aşina olmaması, kurumsal yapıyı ve bu yapının özelliklerini bilmiyor olmasıdır. Yabancı olan bu personele, kurum çalışanları da tepki gösterebilmektedirler. Bu durum da işin neticelendirilmesinde zaman ve enerji kaybı olarak karşımıza çıkar. Tüm personelin bu süreç hakkında bilgilendirilmesi sayesinde direnç kırılabilir. Bu iki kaynak birleştirilerek de analiz yapılabilir. Bu sayede kurumda çalışan analiz için görevlendirilen personeller, iş analizi uzmanları tarafından eğitilmiş olurlar. Bu durum çifte kazanç sağlayacaktır. Hem işletmesini daha iyi tanıma fırsatı yakalamış hem de analizi profesyonellerden öğrenerek tamamlamış olacaklardır ve sonraki süreçler için kurum içerisinde hazır analistler bulunacaktır (Güngör, 2006).

3.2.1.4. İş analizi soru formunun oluşturulması

İş analizi sonuçlarının doğru ve güvenilir olması için bu süreçte maksimum hassasiyet gösterilmeli ve elde edilen bilgiler titizlikle not edilmelidir. Bu kaydı daha düzenli ve anlamlı yapabilmek için soru formlarının hazırlanması gerekmektedir. Elde edilmek istenen bilgilerin eksiksiz olarak oluşturulabilmesi için işin tamamlanması ve çalışanın bu işi tamamlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm parametrelere soru oluşturulması gerekmektedir. Benzerlik gösteren işlerin soru formları tek tip oluşturulmalıdır. Bu sorularda gözetilmesi gereken en önemli şeylerden biri, işin o anki yürütümünü yansıtacak şekilde tasarlanmış olmasıdır. Bu formlar esnek ve yeniden tasarlanabilir şekilde yapılandırılmalıdır. Kurumun yapısına göre eğer özel bölümler eklenecekse form revize edilmelidir. Bunu en kolay yapmanın yolu soruların belli gruplara ayrılmasıdır. Yapılandırılan formlar personelle test edilmelidir (Güngör, 2006).

3.2.1.5.İş analizinde kullanılan bilgi toplama yöntemleri

İş analizi sayesinde elde edilmek istenenler görev tanımlarının çıkarılması, iş gereklerinin oluşturulabilmesi ve yapılan işlerin gruplara ayrılması için ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilebilmesidir (Hajdini, 2021).

Bu çalışma birçok yöntem sayesinde gerçekleştirilebilir. Bunlardan en çok tercih edilenleri aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır (Köklü, 2018).

3.2.1.5.1.Gözlem yöntemi

İş görenlerin görevlerini yaparken analist tarafından gözlemlenmesi etkili olan yöntemlerden biridir. Bu sayede analist; yapılan tüm işlerin her bir iterasyonunu ve bunları yaparken kullanılan araç, gereç ve ekipmanları, bu işin tamamlanmasına katkı sunan diğer personelleri ve personeller arası ilişkileri gözlemlene fırsatı yakalar. Fakat ne yazık ki her iş gören için aynı faydayı sağlamayacaktır. Bu yöntem, zihinsel faaliyetlerin oluşturduğu işlerin analiz edilmesi için yetersiz kalabilmektedir. Ofis çalışanları, yöneticiler gibi personellerde görevleriyle ilgili daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır, yalnızca gözlem yapmak yeterli olmamaktadır. İşin çevrim süresi uzun sürüyorsa bu yöntem zaman alıcı olacaktır (Köklü, 2018).

Gözlem yönteminin bir diğer avantajı, iş görenlerle birlikte işin yapıldığı ortamda bulunmak ve çevresel koşulları direkt olarak hissediyor olmaktır. Bu sayede analist, iş görenlerin performansını etkileyen nem, yetersiz aydınlatma, ortam ısısının uygun olmaması gibi tüm olumsuz koşulları deneyimlemiş olacaktır. Fakat bu yöntemde de eksik olan durum personellerin iş yaparken gözlediklerini bilmesinden dolayı iş yapış şekillerinin etkilenmesi ve performanslarını tam olarak gösterememeleridir (Örücü & Mortaş, 2005).

Bu yöntemin tek olarak kullanılması yerine diğer yöntemlere takviye olarak kullanılması daha avantajlı olacaktır (Güngör, 2006).

3.2.1.5.2. Anket yöntemi

Anket yöntemi bilgi toplamada kullanılan yaygın yöntemlerden bir diğeridir. Önceden oluşturulmuş anket formu personellere verilir ve tamamlamaları beklenir ve toplanırlar. Buradaki en büyük artı tek seferde çok sayıda iş görene erişmektir. Eksileri ise, iş görenin cevaplarının güvenilirliğinin hemen belirlenememesi, iş görenin işini ifade ederken yeteri kadar detaylandıramaması, açık ve anlaşılır şekilde yazamaması ve anketteki soruların doğru algılanamaması olarak belirtilebilir. Bu sebeple sorular yeteri kadar açık olmalıdır ve istenilen tüm cevapları içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Ankette anlamlı veriler elde edebilmek için, kurumdaki her bir iş için o işte faaliyet gösteren bir çalışanın doldurması beklenmektedir(Köklü, 2018).

Personellerin işlerini yürütürken kullandıkları alet ve ekipmanlar, yaptıkları işler hakkında iş, çalışma ortamı, işin tamamlanabilmesi için gerekli olan nitelik ve yetkinlikler hakkında sorular içeren anket verilmektedir. Bu iyi bir yöntemdir fakat işe özgü bazı detayların görülememesine neden olabilmektedir (Örücü & Mortaş, 2005).

Bu yöntem diğer yöntemlere kıyasla daha ekonomiktir, basittir ve daha kısa sürede gerçekleştirilir. Personel, formu iş yerinde cevaplar ve ona tanınan süre minimum iki gün maksimum ise on gündür. Eğer kurum birbirinden lokasyon olarak uzak birkaç alanda faaliyet gösteriyorsa da formlar posta vasıtasıyla ulaştırılabilir (Güngör, 2006).

3.2.1.5.3. Görüşme(Mülakat) yöntemi

Mülakat yönteminin en büyük artısı; analistin daha görüşmedeyken ihtiyaç duyduğu bilgilere kavuşması ve anlaşılamayan hususlara yapılan anında müdahaledir. Analistin, mülakat amacı ve süreci hakkında bilgi vermesi için harcadığı sürenin yüz yüze görüşme olmasından dolayı uzayabilmesi de bu yöntem için negatif unsur olarak karşımıza çıkar (Köklü, 2018).

Gözlem yönteminde zihinsel faaliyetlerin yoğun olduğu işlerin ölçülememesi bir dezavantaj iken, bu yöntemle zihinsel ve davranışsal faaliyetlerden oluşan işler daha kolay bir şekilde ölçülebilmektedir. Üç tip mülakat yöntemi vardır; bire bir yapılan mülakat, grup mülakatı ve personelin ilk amiri ile gerçekleştirilen mülakatlar. Bire bir yapılan mülakatta, analist hazırlamış olduğu sorularını çalışana sorar ve yanıtlarını kaydeder. Maliyeti yüksek ve tamamlanması için uzun süreler gerekir. Bunu engelleyebilmek için dört ya da altı personelle grup mülakatı da gerçekleştirilebilir. Analistin, çalışanın amirlerinden ve yöneticilerinden gerekli bilgileri doğrudan edindiği de olmaktadır. Fakat yoğun iş sürecindeki ve deneyimli personellerin bu işin yürütülmesi için harcadıkları zaman ve enerji yüksek maliyetli olacaktır ve bu yöntem için uzun süreler gerekmektedir, anlaşılması güç kompleks işler için tercih edilmesi daha uygun olacaktır, işe ait görevlerin tanımının net olması ve denetiminin kolay olması da bu yöntemin pozitif yanı olmaktadır (Güngör, 2006).

3.2.1.5.4. Bilgi ve belge toplama yöntemi

Bunlardan biri kurumda daha önceden gerçekleştirilmiş olan iş analizleri verilerinin incelenerek bilgi derlenmesidir (Örücü & Mortaş, 2005).

Diğer yöntemler ise çalışanın kaydettiği notlardan ya da iş emirlerinden bilgi toplanmasıdır. Personel yerine getirdiği işlerin kaydını belirli aralıklarla ve düzenli bir şekilde kaydedip arşivlemelidir. Personel notları çok fazla tercih edilmez. Çünkü bu uzun süreler gerektirir ve personel bunu gereksiz bir eylem olarak göreceği için yeterli ve doğru şekilde kaydetmemiş olabilir (Güngör, 2006).

Diğer yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda bu yöntem faydalı olacaktır. Bu yöntem sayesinde işin yapılması için uzmana ihtiyaç duyulan pozisyonlarda bilgi toplamak ulaşılabilir olur (Güngör, 2006).

Bu yöntem ile işin yapıldığı ortam, işin bireysel mi takım çalışması olarak mı yürütüldüğü, vardiyalı ise kaç vardiya şeklinde planlandığı, maaşlar, ek ödemeler, ve iş görenlerin sahip olması gereken bedensel güç, mesai saatleri, öğrenim düzeyi, mesleki yetkinlikler, yetenekler, tecrübe gibi bilgilere erişilebilir (Hajdini, 2021).

3.2.1.5.5.İşleri bizzat yapma

Analizi gerçekleştiren personelin, işleri kendinin yapması daha doğru bilgilere ulaştırır. Bu sayede, zihinsel faaliyetlerle yapılan işlerde daha doğru bilgilere ulaştırıp daha verimli olacaktır. Nitekim bir bilgiye erişebilmek için o işi yerine getirmek en etkili yöntemdir (Güngör, 2006).

3.2.1.5.6.Karma yöntem

Sık kullanılan yöntemlerden bahsettik fakat bu yöntemlerden sadece birini kullanmak çok da yararlı olmayacaktır. Çünkü her bir yöntemin artı ve eksi yönleri mevcuttur. Yöntemler birleştirilirse dezavantajlar ortadan kaldırılabilir (Köklü, 2018).

Farklı yöntemlerle meydana gelen karma yöntem sayesinde analiz daha ekonomik ve faydalı şekilde tamamlanacaktır. Birlikte kullanılması tercih edilen iki yöntem gözlem ve mülakattır (Güngör, 2006).

Analiz gerçekleştirilirken en önemli kısıtlı kaynaklardan biri olan zamanın verimli kullanılması önemlidir. Boşa geçen zamanın minimuma indirilebilmesi için, ilk yapılması gereken; analistin bilgi toplarken titiz davranması ve elde ettiği verileri kaydetmek için ekstra emek ve zamana gereksinim duymamasıdır (Güngör, 2006).

3.3.İş Analizi Süreci

İş analizi gayret ve titizlik isteyen bir çalışmadır. Personeller bu sürecin başlamasıyla birlikte bir değişim içerisine girdiklerini hissederler. Bu yüzden de değişimden endişe duyup direnç gösterebilirler. Bu analiz sonucunda, konumlarının, yetki ve sorumluluklarının hatta ücretlerinin kötüleşmesinden gerginlik duyabilmektedirler. Analistin buradaki görevlerinden biri de bu endişelerin gereksiz olduğunun açıklamasını personele yapması ve onların ikna olduklarından emin olmasıdır. Bu başarılı bir iş analizi için ön koşuldur. Aksi halde işlerini kaybetmekten korkan personeller direnç gösterirler. (Örücü & Mortaş, 2005).

Analiz yöntemi işe ve personele uygun olarak seçilemezse eğer başarısız olacaktır. Ayrıca personelin direnç göstermesine sebep verecektir. Gözlem yöntemi ile analiz yapılırken

personelin huzursuz olduğu hissedilirse onun bilgilendirilip rahatlatılması ya da farklı yöntemlerin uygulanması gerekir (Örücü & Mortaş, 2005).

Personel, bu süreci performansının değerlendirilmesi şeklinde hissetmemelidir. Analizin engellere takılmadan tamamlanabilmesi için de bu husus önem taşımaktadır (Örücü & Mortaş, 2005).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yeri ve Tarihi

Araştırmaya Kasım 2021 tarihinde literatür taraması ve araştırması yapılarak başlanmıştır. 2022 Ocak-Mart tarihlerinde Kocaeli ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan personellerin katılımı ile veriler toplanmıştır. 2022 yılı Nisan-Mayıs ayları içerisinde toplanan bu verilerin analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda tezin tartışma ve sonuç bölümü oluşturulmuştur. 2022 yılı Haziran ayında tezin savunmaya hazır hale getirilmesi için faaliyet gösterilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik çerçevesinin hazırlanmasında literatür taraması yapılmıştır. Uygulama bölümüne geçildiğinde ise soru formları hazırlanarak bu formlar üzerinden bire bir mülakatlar yapılmıştır ve iş gören çalışması süresince gözlemlenmiştir. Her bir unvan için bir personelle görüşülmüştür. Kullanılan bu formlar 22 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorularla, işin yapılabilmesi için personelin taşınması gereken nitelik ve yetenekler, işin yapılmasında kullanılacak araç, gereç ve ekipmanlar, iş yapılırken ortaya çıkabilecek risk ve tehlike unsurları, işin başarılı olabilmesi için personelin sahip olması gereken tecrübe ve öğrenim düzeyi, işin tamamlanabilmesi için gereken ideal süre, işin gerektirdiği kontrol frekansının düzeyi, personelin görevini yaparken inisiyatif alması gereken durumların olup olmadığı eğer varsa ne sıklıkla ve hangi durumlarda inisiyatif alması gerektiği ve bunun ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığı, iş görenin işini tamamladıktan sonra bu işin amirler tarafından kontrolünün yapılıp yapılmadığı yapılıyorsa kontrol sıklığı, personelin en sık hata yaptığı iş adımı ya da türü, hatalarının sonuçlarının neler doğurduğu, işin tamamlanabilmesi için gereken bedensel ve psikolojik özelliklerin neler olduğu, varsa iş görene bağlı personellerin sayısı ve görevlerinin tespiti, iş görenlerin işleriyle ilgili ya da genel olarak talep ettikleri eğitimlerin bulunup bulunmadığı, ergonomik olarak uygun olmayan ekipman, tezgah gibi yardımcı unsurların tespiti, personellerin görev tanımı harici hangi işleri yükledikleri ve bu işler için harcadıkları süreler, makine arıza frekansı ve süresi, gün sonu raporlamalar için ayrılan süre, mesai gerektiren durumların ne sıklıkla oluştuğu ve ne kadar sürdüğü, personele daha önce verilmiş olan eğitimlerin tespiti, mülakatın yapıldığı iş görenle aynı işi yapan başka personeller varsa sayısı, personellerin iç müşterilerinin kimler olduğu ve varsa dış müşterileri, iyileştirilmesi istenen çevresel faktörlerin mevcudiyetinin tespitinin yapılması amaçlanmaktadır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini insan kaynakları yönetimi ve iş analizi konularında yapılmış olan çalışmalar ışığında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda preshane alanında yapılan uygulamalar ve makine mühendisi(2), tekniker(2), usta başı(3), vinç operatörü(2), forklift operatörü(2), ara eleman(15), pres operatörü(2), pres işçisi(18), hurdadan sorumlu personel(1), paketleme elemanı(17), İSG uzmanı(1) ve totalde 65 iş gören örneklem grubunu oluşturmaktadır.

4.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırma için literatür taraması yapılmıştır. Ardından, edinilen teorik bilgiler neticesinde uygun olan işletme seçilmiştir. Bu işletmenin faaliyet gösterdiği alan ve işletmenin hedefleri doğrultusunda faydalı bir analiz gerçekleştirilebilmesi için en uygun yöntemin karma yöntem olduğu tespit edilmiştir. Karma yöntem gözlem ve mülakat tekniklerinden oluşmaktadır ve mülakatların gerçekleştirilmesinde faydalanılacak soru formu oluşturulmuştur. Bu form 22 adet sorudan oluşmaktadır. Analiz öncesi iş görenler, çalışmanın amacı ve önemi hakkında detaylı olarak bilgilendirilmiştir. Analize farklı unvanlarda 11 personel katılmıştır. Bu analiz süresince, işletmedeki işlerin aksamaması için gereken hassasiyet gösterilmiştir. Bu görüşmeler için uygun ortam sağlanmış, gürültüden uzak, çevresel faktörleri uygun bir ortamda bire bir görüşme sağlanmıştır. Görüşme süreleri 45 dakika ile 1 saat arasında değişiklik göstermiştir. İlk görüşme 11.04.2022 tarihinde, B sınıfı İSG uzmanı olarak çalışmakta olan iş görenle gerçekleştirilmiştir. Mülakat neticesinde, AA işletmesinde çalışan 65 personelin işini yürütürken kullandığı malzeme ve ekipmanlar, iş yapış yöntemi, iletişim kurduğu diğer personeller, riskler ve tehlikeler, nitelikleri ve gereken beceriler, öğrenim düzeyi, işin süresi, işin yapıldığı ortam koşulları, işin yürütümü esnasında karşılaşılabilecek olası arızalar ve doğuracağı sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Analizler yapılırken göz önüne alınan faktörler İKY uygulamalarının kurum içerisinde ne kadar etkin ve verimli yürütülebildiği eğer yeteri kadar memnuniyet sağlanmamışsa sorunların tespiti ve giderilmesi için gerekli önlemlerin alınabilmesine yönelik olmuştur. Bu bağlamda; bir işin yürütümü esnasında karşılaşılabilecek teknik aksaklıklar ve personel kaynaklı sorunlar, çalışma saatleri, işin tamamlanabilmesi için gerekli eğitimler, personel istek ve beklentileri, işin gerektirdiği nitelikler, iş iterasyonları ve sorumlu personel sayıları, personel ödül ve yan hak beklentileri, işin gerçekleştirilmesi için iş görenden beklenen tecrübe, sorumluluk ve öğrenim düzeyi analiz edilmiştir.

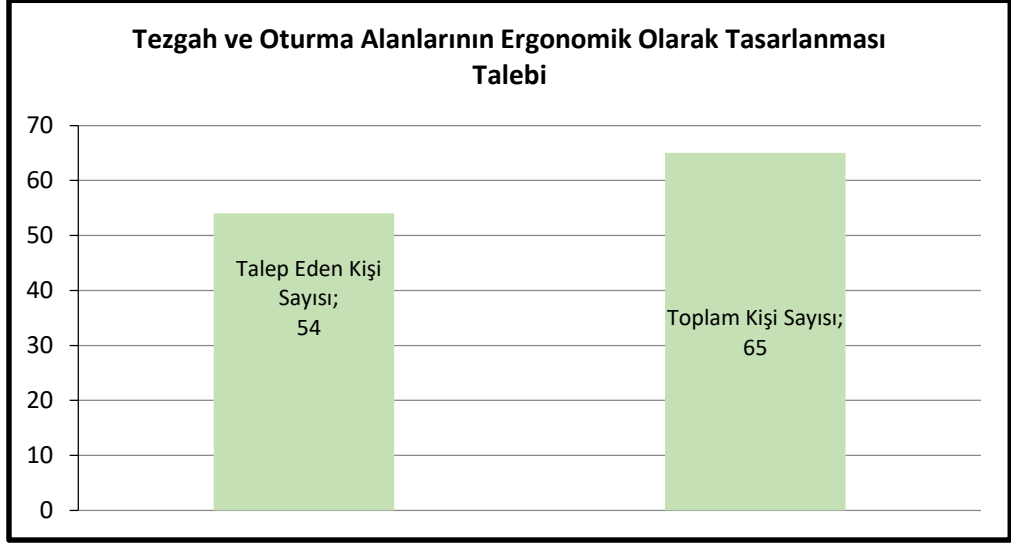
5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE TARTIŞMA

Artan teknolojik gelişmeler neticesinde; bilgiye erişimin daha hızlı ve kolay olması ve buna paralel olarak da değişim hızının yüksek olması kurumlar arası rekabeti güçleştirmiş ve yeni yöntemler arayışına sevk etmiştir. Teknolojik gelişmeler yaklaşık olarak her kurumda benzer şekilde uygulamaya konulabildiği için kurumların avantajlı konuma gelip varlıklarını sürdürebilmesinde önem vermesi gereken en öncelikli unsur; insan haline gelmiştir. İnsan unsuru kurum içerisinde ne kadar yetkin ve becerikli ise, kurumun hedeflerine ulaşması o oranda yüksek olacaktır. Bu sebeple, kurumlar personellerin yetenek ve becerilerinin gelişimi için gereken önemi göstermek zorundadırlar. Bu da; işin gerektirdiği teknik ve bedensel özelliklerin tespiti, personelin çalışma ortamının ergonomik koşullara uygun olarak tasarlanması, kurum içi iletişimin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi, işin gerektirdiği eğitimlerin personele sağlanması, adil bir ücretleme politikası ile aidiyet ve motivasyonun gerçekleştirilerek, yan haklarının personele verilmesi gibi fonksiyonların çalışanlara sağlanarak oluşturulmak istenen uygun çalışma ortamının doğru tespiti için iş analizi çalışmalarından çıkacak sonuçlar büyük öneme sahiptir. Bu sebeple, kurum içinde belirlenen periyotlarda iş analizi çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İş görenler; yatay ve dikey hiyerarşi içerisinde iletişim kurmakta bir problem yaşamadıklarını, gelişimleri ve sorunlarının çözümü için gerekli her durumda amirleriyle iletişime geçebildiklerini bu sayede kendilerini değerli ve kurumun bir parçası olarak hissettiklerini belirtmişlerdir.

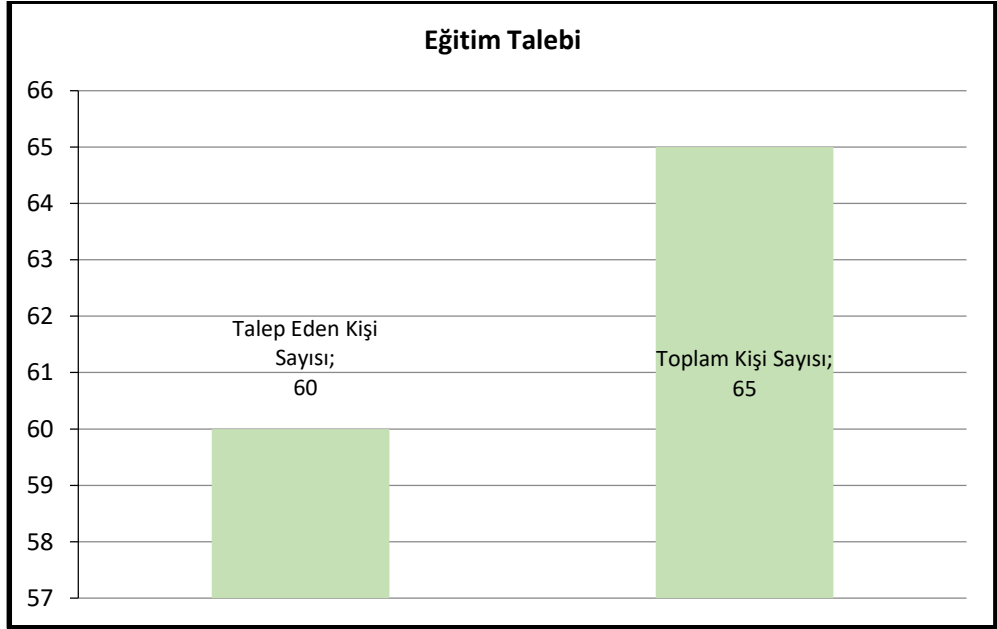
İş görenlerin kariyer planlaması konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı ve kurumun da iş görenleri bu doğrultuda tam ve açık bir biçimde yönlendiremediği ortaya çıkmıştır. Kariyer planlaması konusunda bilgilendirilmiş ve hedefleri olan personellerin motivasyonu yüksek, aidiyeti kuvvetli ve neticesinde de kurum hedefleri doğrultusunda yapacağı işlerde başarılı olacağından ötürü bu hususta gerekli çalışmalar yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bazı personeller için monoton olan işler hem bedensel olarak yorucu hale gelmekte hem de zihinsel yorgunluk yaratmaktadır. Bunun sonucunda, dikkat dağınıklığı ve hata ortaya çıkmaktadır. Buradaki sorunun giderilebilmesi için ergonomik iyileştirmeler yapılmalı ya da tasarım tamamen değiştirilmelidir. Rotasyonlu şekilde çalışmak ise personelin dikkat düzeyini artırabilecektir. Örneğin; gürültü kaynağına yakın personel ile uzaktakinin ya da benzer vasıflarda olan iş görenlerin birim değiştirerek çalışması iyileştirme sağlayacaktır.



Şekil 5.7. Tezgah ve Oturma Alanlarının Ergonomik Olarak Tasarlanması Talebi

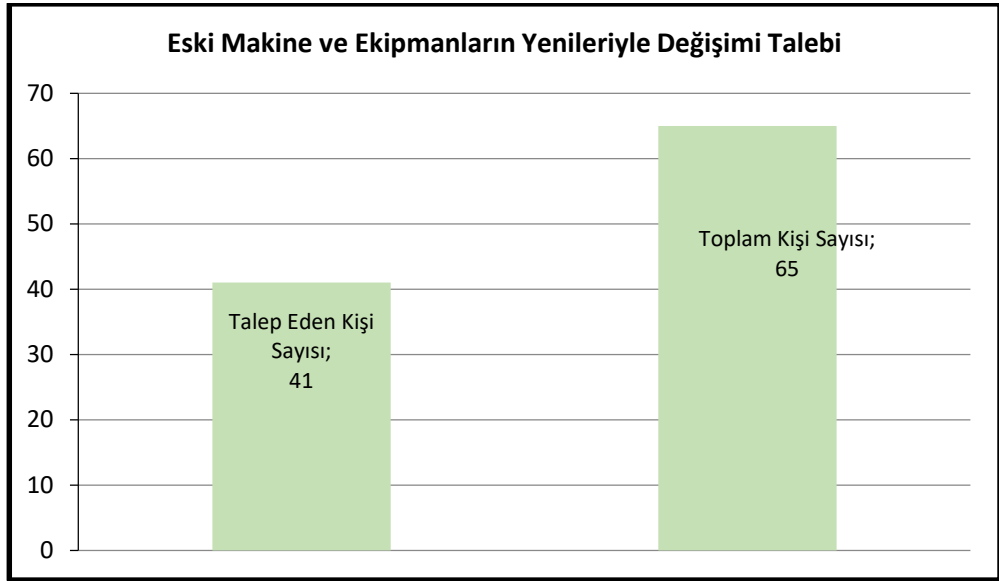
Kurum, genel olarak öğrenim düzeyi orta seviye olan ve gelişime açık personellerden oluştuğu için eğitim talepleri ortaya çıkmıştır. Gerekli eğitimlerin sağlanması sayesinde personellerin kendilerine ve kuruma olan güvenleri artacaktır.



Şekil 5.8. Eğitim Talebi

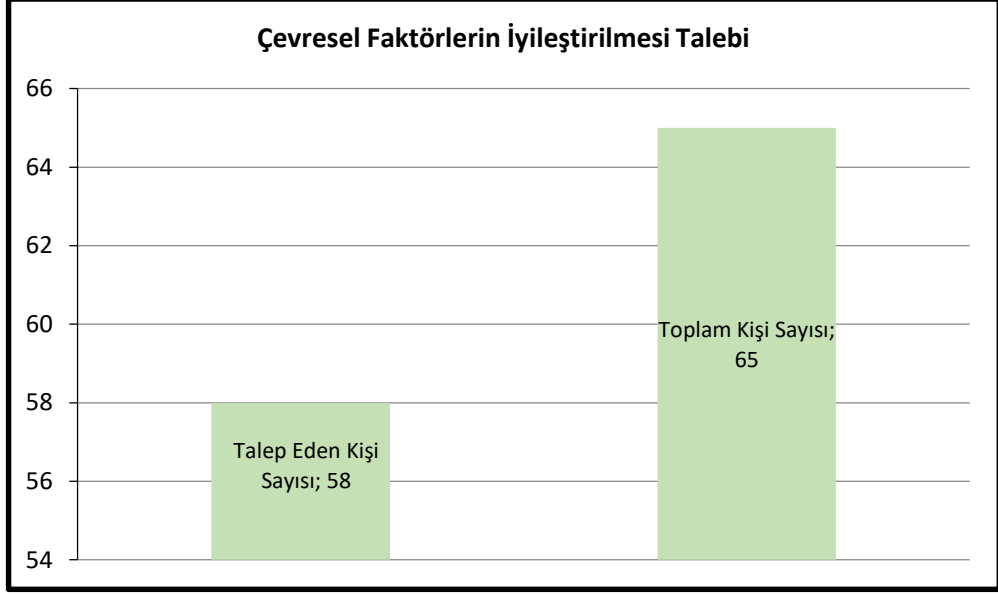
Genel olarak personellerin alet, ekipmanların yıpranmış ve eski olmalarından doğan şikayetleri olmuştur. Bu alet ve ekipmanların yeterli olacaksa bakım ve onarımının

yapılması, değilse de yenileriyle değiştirilmesi personel için hem zaman hem de enerji tasarrufu olacaktır.



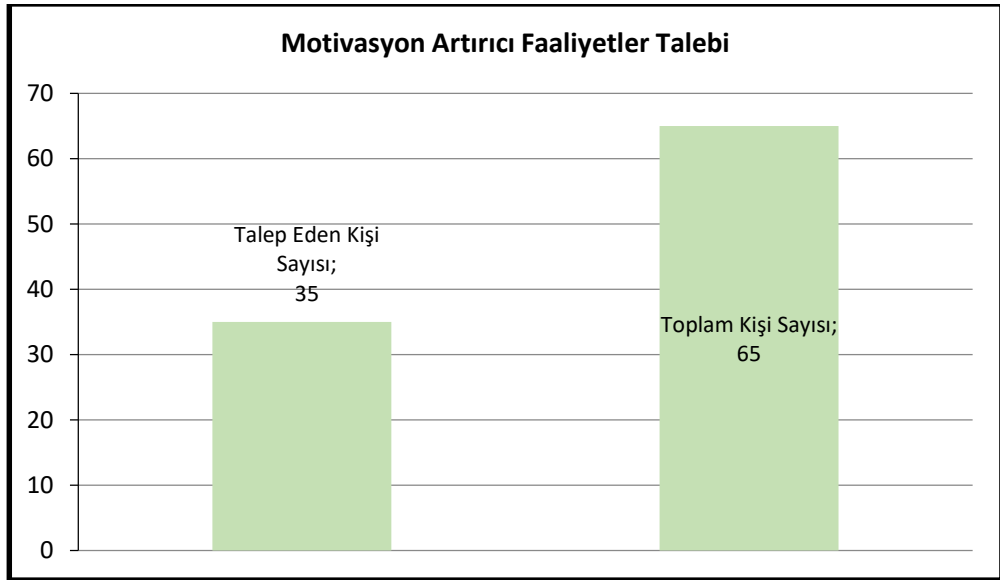
Şekil 5.9. Eski Makine ve Ekipmanların Yenileriyle Değişimi Talebi

Depo, sevkiyat gibi yükleme alanlarının dar olması ve manevra kabiliyetini kısıtlaması, yeterli havalandırma ve aydınlatma sisteminin olmaması nedeniyle şikayetler ortaya çıkmıştır. Bu durum, kaza ve maddi kayıplara neden olabilecek hatta personelin yaralanması ya da ölümü ile de sonuçlanabilecek riskler taşımaktadır. Bu risklerin gerçekleşmesi durumunda tazminat, itibar kaybı, müşteri ve personel kayıpları, siparişlerde gecikme gibi pek çok olumsuz sonuç doğacaktır. Tüm bunlardan kaçınmak için depo alanlarının genişletilmesi, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 5.10. Çevresel Faktörlerin İyileştirilmesi Talebi

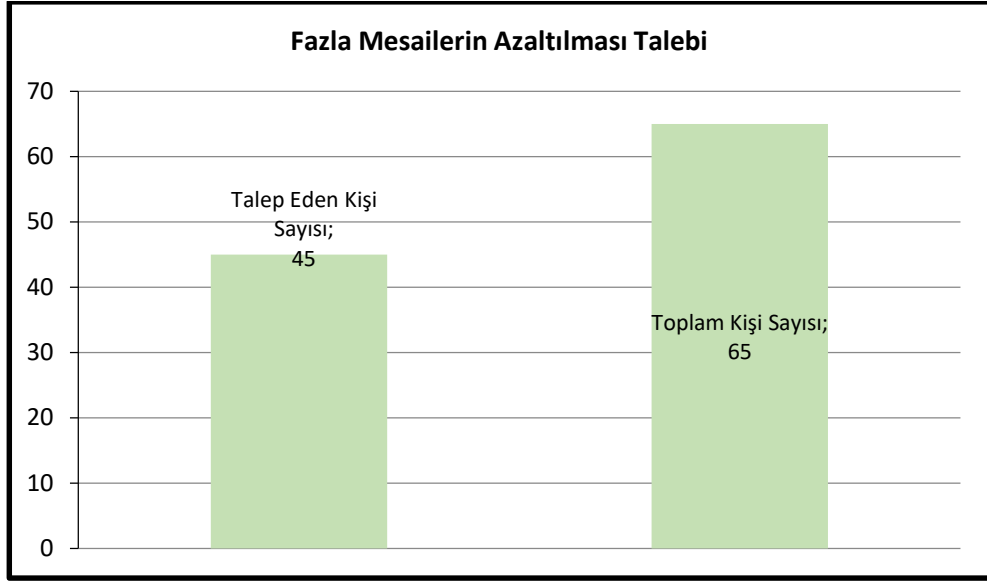
Personellerin motivasyon için çeşitli beklentilerinin de olduğu ortaya çıkmıştır. Başarı sonrası ödüllendirme, aileler ile birlikte yapılacak sosyal aktiviteler gibi istekler bunlardan bazılarıdır. Personelin bu sayede kurum ile olan bağı güçleneceği için kurumsal başarı elde etmede de rolü büyük olacaktır.



Şekil 5.11. Motivasyonu Artırıcı Faaliyetler Talebi

Mesai durumlarının sık ve ani olması personeller için motivasyon kaybına neden olmaktadır. Bu durumun yaşanmaması için, iş gerekleri ve iş tanımları oluşturularak

optimum personel sayısı çıkarılmalıdır. Böylece fazla mesai maliyetleri ve siparişlerin karşılanamaması durumundan doğabilecek olumsuzluklar da engellenmiş olacaktır.

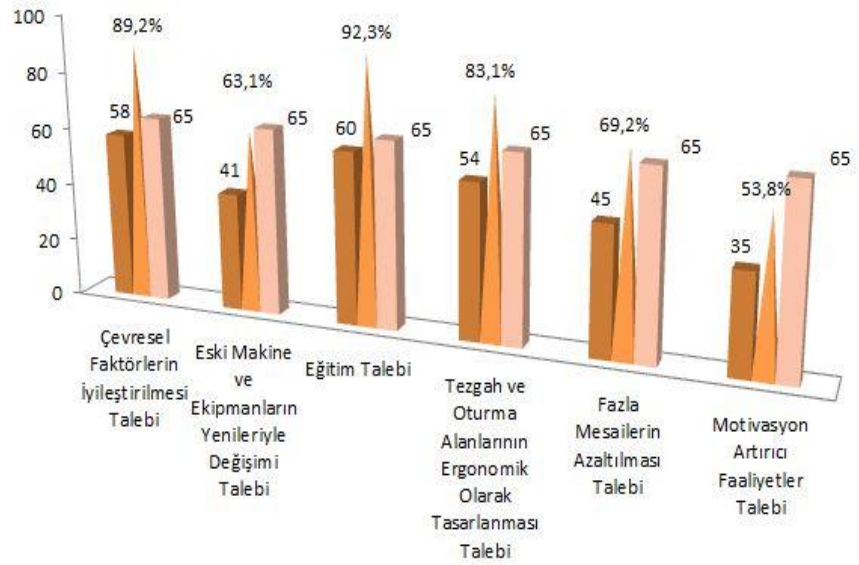


Şekil 5.12. Fazla Mesailerin Azaltılması Talebi

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu araştırma ve uygulama sonucuna göre personellerin amirlerine kolay ulaşabildiği, kariyer planlaması konusunda yeterli bilgiye ve desteğe sahip olmadıkları, bazı birimlerdeki iş görenlerin ergonomik koşullarda çalışmadığı, personellerin eğitim talepleri olduğu, eski alet ve ekipmanların değişmesini istedikleri, depo alanlarının iyileştirilmesi gerekliliği, motivasyon artırıcı bazı faaliyetlere gereksinim duyulduğu, fazla mesai durumlarının ise zaman zaman personeli zorladığı ortaya çıkmıştır.



Şekil 6.2. Personellerin Mevcut Duruma Yönelik İyileştirme Talepleri Grafiği

6.2. Öneriler

Personellerin, kariyer planlaması konusunda bilgilendirilmesi için çalışmalar yapılmalı, kurumda kariyer basamakları ve gerekleri de net olarak açıklanmalıdır. Daha ergonomik koşullar oluşturularak personelin sağlığı korunurken motivasyonu da sağlanmış olacaktır. Personelerle sık sık teknik ve güvenlik eğitimleri verilmesi gerekmektedir. Eski ve çalışmayı zorlaştıran makine ve ekipmanlar iyileştirilmeli ya da yenileriyle değiştirilmelidir. Kaza riski taşıyan ve tehlike bulunduran depo alanları için koruyucu önlemler alınmalı ve ortam iyileştirilmelidir, gerekirse depo için ayrı bir yer oluşturulabilir. Personelerle ve ailesine özel günlerde çeşitli hediyeler, maddi destek, tatil, sembolik ödüller vb verilmeli ve çeşitli organizasyonlar düzenlenerek katılımları sağlanmalıdır. İş gerekleri ve iş tanımları

oluşturularak norm kadro çalışmasına gidilmeli ve boyece optimum personel sayısına ulaşılmalı, fazla mesai maliyetleri ve personel maliyetleri hesaplanarak mukayese edilmeli ve uygun olan seçilmelidir.

7. KAYNAKLAR

- Akşirin Borluk, N. Ç. (2020). Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Piyasa Gözetim ve Denetim Personelinin Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. (2019, Temmuz). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık, Kağıthane Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balkan, M. (2020, Şubat). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Beyda, Ç. (2021, Temmuz 29). *iienstitu.com*. Haziran 05, 2022 tarihinde <https://www.iienstitu.com>: <https://www.iienstitu.com/blog/egitim-ihtiyac-analizi> adresinden alındı
- Bingöl, P. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Borluk Akşirin, Ç. N. (2020). Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Piyasa Gözetim ve Denetim Personelinin Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma . *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Caner, Z. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kamu Hastaneleri Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşgun, B. (2016, Nisan). THE SUCCESS OF RECRUITMENT PROCESS OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: T.C. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2019, Haziran). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performansa Etkisi . *Doktora Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çelikten, M. Y. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 127-135.
- Daud, K. İ. (2010, Haziran 09). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı Ve E-İK Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Day, U. A. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsal ve Çalışan Performansı Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dazlak Başkaya, B. (2019, Haziran). İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesinin Kullanılması ve Oteller Üzerine Bir Uygulama . *Yüksek Lisans Tezi*. Karabük: T.C. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günel, Ö. D. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngör, E. (2006). Yüksek Lisans Tezi. *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Balıkesir: T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .
- H.D.N.P., O. P. (2012). Human Resource Management. O. P. H.D.N.P. içinde, *Human Resource Management* (s. 9). Kolombo: University of Sri Jayewardenepura.
- Hajdini, F. (2021). İş Analizi, İş Ölçümü ve İş Tanımının Performans Yönetimi ile Bağlantısı Üzerine Bir İnceleme. *Dünya İnsan Bilimleri Dergisi*, 121-132.
- Ibrahim A. Nabil, R. W. (tarih yok). *Human Resource Management | 11th Edition*. Chegg.

- İspir, İ. (2019, Nisan). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jing, C. (2019). Analysis of Salary System Evaluation Strategies in Enterprise Human Resource. *2019 4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing (ISMEEM 2019)*. China: Macau University of Science and Technology, Macau, 999078, China.
- Kaya, Ö. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü .
- Kılınç, E. İ. (2020, Ocak). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması Reformu. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçali, K. (2021). Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2012-2020 Yılları Arası İş Kazaları Göstergelerinin Standardizasyonu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 315.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 121-130.
- Levent, T. (2019). *elektriktesisatportali.com*. Haziran 05, 2022 tarihinde <https://www.elektriktesisatportali.com/>: <https://www.elektriktesisatportali.com/calisanlarin-yoneticilerden-yoneticilerin-calisanlardan-beklentileri-ve-yapilmasi-gerekenler.html> adresinden alındı
- Morkoç, P. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- N., A. P. (tarih yok). <https://www.sscasc.in/wp-content/uploads/downloads/BBM/Human-Resource-Management.pdf>. 08 20, 2022 tarihinde <https://www.sscasc.in/> adresinden alındı
- Örücü, P., & Mortaş, M. (2005). Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları(Muğla Üniversitesi Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 25-37.
- Tekatlı Somer, S. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temelkuran, F. (2019). Özel Güvenlik İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Uygulanan Kaizen(Sürekli İyileştirme) Faaliyetlerinin Özel Güvenlik Görevlilerinin Performanslarına Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkan, A. H. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yıldız, F. (2019, Kasım). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

EKLER

EK-1 İş analizi formu- B sınıfı İSG uzmanı

| | |
|--|---------------------|
| Kadro Unvanı | B Sınıfı İSG Uzmanı |
| Tarih | 11.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Personelin daha güvenli ve risklerden arınmış bir ortamda çalışabilmesi için olası tehlikelerin ortadan kaldırılmasından sorumluyum. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Haftada 2 gün olarak preshane bölümünde görev almaktayım. Diğer günler de diğer bölümlere dağıtılmış şekilde hizmet vermekteyim. İlk olarak gürültü şiddeti ölçümü, maruziyet değerleri, aydınlatma, termal konfor, havalandırma, hijyen, titreşim, ortamda bulunan zararlı gaz ve tozların ölçümünü yapar ve riskleri belirleyerek alınabilecek önlemleri oluştururum. Daha sonra bu işlerin alınan önlemler doğrultusunda yürütülüp yürütülmediğinin, işçilerin ve iş verenin bu konudaki hassasiyetlerinin kontrolünü sağlarım. Rutin olarak, personellerin KKD kullanıp kullanmamalarına dikkat ederek genel bir kontrolle birimi gezerim. Kopmuş kablo, açıkta kalan prizler, yerde tehlike oluşturabilecek hurda ve parçalar, alet ve ekipmanın yanlış kullanılması, elektrik panoları gibi önlem alınması gereken durumları tespit edip gerekli önlemleri alırım. Yaptığım tüm çalışmalarını da kayıt altına almaktayım. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Kişisel koruyucu donanımları kullanmaktayım. Dozimetre, titreşim ölçer, nem ölçer, çeşitli toz ölçüm cihazları, fotoğraf makinası gibi cihazları kullanmaktayım. | |

4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz?
Yok.

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?
Lisans mezunuyum. Endüstri Mühendisiyim.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?
8 yıldır bu işi yapmaktayım. 4-5 yıl süre deneyime sahip olmak yeterli olabilecektir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?
Alanda sürekli olarak kontrol sağlamaktayım.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?
Hayır. Personellerin ve iş verenin tümü yönetmelik dahilinde görev yapmak zorundadır.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Hayır.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Risklerin ve tehlikelerin ön görülememesi, önlem almakta geç kalmak.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Mesleki hastalık, iş göremezlik, yaralanmalar, sakatlıklar ve hatta ölümlerle sonuçlanan sonuçlar doğurabilmektedir. Fakat böyle bir durum meydana gelmedi.

12. Yaptığınız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Kontrol gerektiren ve yüksek sorumluluğa sahip bir iş olduğundan dolayı güçlü bir psikoloji, detaylı bakış açısında sahip olmak, çok yönlü düşünmek ve sürekli kontrol etmek ayrıca mesai saatleri kavramına çok bağlı kalmamayı gerektirdiği için bu koşulları bilip kabul edecek personellerin tercih etmesi uygun olacaktır.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Yok.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

İSG eğitimlerine katıldım ve sertifikalar için sınavlara girdim. Etkili iletişim ve liderlik eğitimi talep etmekteyim.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Eski pres çok fazla gürültü çıkardığı için, KKD ve izolasyonlar yeterli gelmediği için değiştirilebilir. Paketleme, kolileme, kontrol ve çapak alımlarındaki personellere daha ergonomik sandalye tasarımları yapılabilir. Hurdadan sorumlu personel için daha geniş alan ve kazanlar tasarlanabilir, depodaki yüksek nemden dolayı oluşabilecek hastalıkları önlemek için havalandırma sistemi iyileştirilmelidir.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Hayır.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Sadece İSG'den sorumlu olarak çalışmaktayım.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Hayır.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Hayır.

20. İç veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

Yok.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Eski pres çok fazla gürültü çıkardığı için, KKD ve izolasyonlar yeterli gelmediği için değiştirilebilir. Paketleme, kolileme, kontrol ve çapak alımlarındaki personellere daha ergonomik sandalye tasarımları yapılabilir. Hurdadan sorumlu personel için daha geniş alan ve kazanlar tasarlanabilir, depodaki yüksek nemden dolayı oluşabilecek hastalıkları önlemek için havalandırma sistemi iyileştirilmelidir.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Evet. Çeşitli organizasyonlar, doğa yürüyüşleri, piknik gibi etkinliklere katılım sayesinde personellerin daha motive olacağını düşünüyorum.

EK-2 İş analizi formu- Üretim Mühendisi

| | |
|---|------------------|
| Kadro Unvanı | Üretim Mühendisi |
| Tarih | 12.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Üretimden sorumlu mühendisim. Ürün adet ve kalitesinin kontrol edilmesi, arıza vb aksaklıkların oluşmasını engelleyecek tedbirleri uygulamak, arıza durumunda en hızlı şekilde ve en kısa sürede müdahale etmek, kısacası ürünün üretim başlangıcından bitişine kadar olan süreçteki tüm adımlarının kontrolünü sağlayarak kaliteli bir çıktı ile müşteri memnuniyetini sağlayıp firmanın ana hedefi olan rekabet gücünü ve karımı artırmak için çalışmalar yapmaktayım. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? 08.00-17.30 saatleri arasında çalışmaktayım. 2 çay molası ve 1 yemek molası vermekteyim. Çay molası toplamda 20 dakika, yemek molası ise 45 dakikadır. Gün benim için, iş planlaması ve makinaların arıza kontrolünün yapılmasıyla başlar. İşçi sağlığı ve iş güvenliği prensiplerine uygun biçimde üretime başlamak için hazırlıklar tamamlanır. Gün içerisinde üretimi planlanan ürün grubu için makinalarda uygun kalıpların takılı olup olmadığı kontrol edilir. Kalıplar uygun değilse ilk olarak değişimi sağlanır. Üretilmesi planlanan ürün grubunun stok adedi kontrol edilerek varsa emniyet stoğunu muhafaza edecek şekilde üretim planlaması yapılır. Üretimde çalışan diğer personellerle iş planlaması üzerine kısa bir bilgilendirme toplantısı yapılır. Teknikerler tarafından kontrolleri sağlanan ürünlerin ilk numunelerinin gerekli ölçülere ve hassasiyetlere uygunluğu kontrol edilir, teyiti yapılır. Uygunsa seri üretime geçilir. Bu süre içerisinde belli periyotlarda ürün gruplarından rastgele olacak şekilde numuneler alınarak tekrar test prosedürleri uygulanır. Varsa uygunsuzluk geri bildirimler yapılarak üretim hattı uyarılır ve tekrar standartlara uyum sağlanır. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Numune ölçümlerinde kumpas, cetvel, mikrometre, gönye, su terazisi, çeşitli yüzey ölçüm cihazlarını kullanmaktayım. CAD/CAM programlarını kullanmaktayım. | |

| |
|--|
| <p>4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz?</p> <p>Genel olarak yok ancak arıza esnasında ustaların kullanmış olduğu tamir aletleri ve kaynak makinelerinin kullanımı hakkında bilgi ve deneyim sahibiyim. Tamir esnasında kontrol amaçlı gözlemler yapmaktayım.</p> |
| <p>5. Öğrenim düzeyiniz nedir?</p> <p>Lisans –Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümü</p> |
| <p>6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?</p> <p>Yaklaşık 8 yıldır bu işi yapmaktayım. Benim deneyimlerime göre bu işi yapabilmek için 3 ya da 4 yıl süresince üretim süreçlerinin içerisinde bulunup her safhasında yer almak gerektiği kanaatindeyim.</p> |
| <p>7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?</p> <p>İlk numuneler gün başlangıcında kesinlikle kontrol edilmektedir. Gün içerisinde de belli periyotlarla 4-5 defa olacak şekilde ölçü ve hassasiyet kontrollerini yapmaktayım.</p> |
| <p>8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?</p> <p>Arıza durumlarında ve acil teslim edilmesi gereken ürünler olduğu zaman inisiyatif olarak üretim hızının artıp azalması hususunda ya da üretimi yapılacak ürün gruplarındaki öncelik sırasının değiştirilerek istenen ürünün eldesinin sağlanması için inisiyatif almaktayım. Bu durum nadiren olmaktadır. Ayda ortalama 2 defa oluşabilir.</p> |

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Tabi ki, genel olarak gün sonunda yaptığım tüm işleri amirlerime bildirmekteyim.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Planlama hatası bizim için en sık rastlanan hatadır. Öngörülemeyen arıza ve duruşlar sebebiyle istenilen ürün adedine ulaşamamak ve teslimat süresinde gecikme yaşanması gibi sorunlar meydana gelebilmektedir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Hataların bir kısmı ara depodaki ürünlerle kapatılabilmektedir. Giderilemeyen hatalar genel olarak maddi zarar ve kurum itibar kaybı, müşteri ve kurum arası güvenin zedelenmesi, müşteri mağduriyeti, kurum içi iletişimin gerginleşmesi ve motivasyon kaybı ile sonuçlanmaktadır.

12. Yaptığınız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Fabrika ortamı gereğince olumsuz çevre koşullarından(gürültü, ortam ısısı, titreşim gibi) minimum düzeyde etkilenip dikkat ve algının yüksek tutulmasını sağlayacak ve tüm bu uyaranlara rağmen birlikte iş yaptığım personellerle sağlıklı iletişim kurabilmek ve doğru bir planlama ile işi sonuçlandırabilmek için güçlü bir psikoloji ve açık bir zihin gerekmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Preshanedeki tüm iş görenler bana bağlı olarak çalışmaktadır. Bu sayı içerisinde işçi grubu harici, bir yardımcı üretim mühendisi ve 2 tekniker ile birlikte 3 ustabaşı da mevcuttur. Totalde bana bağlı çalışan personel sayısı 58 kişidir.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Teorik lisans bilgilerimi destekleyecek seminerlere katıldım. Bunlar üretim yöntemleri, kaizen, 5S,6 sigma gibi eğitimlerden oluşmaktadır. Bunlar harici CAD/CAM eğitimlerine de katılım sağladım ve mevcuttaki bilgilerimi geliştirdim.
Eğitim talebim bilgisayar destekli programlar ve yazılımlar üzerinedir.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Uzun süredir kullanılmakta olan preslerin çıkardığı gürültü şiddeti nedeniyle ve eski teknoloji olmasından dolayı değiştirilmesini talep etmekteyim. Bunun dışında birimler arası sevkiyatın otonom sistemler kullanılarak yapılmasıyla, üretim hızında artış ve iş gören sayısında tasarruf sağlayacağından dolayı kurum için faydalı olabileceği kanaatindeyim.

16. Görev tanımı harici yaptığımız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Normal şartlarda, gün içerisinde gerçekleştirdiğim tüm faaliyetlerle mesai saatlerini dolu dolu olarak tamamlamaktayım. Ancak, üretim hattında oluşan teknik arızalara müdahil olduğum durumlar da meydana gelmektedir. Buna ek olarak, kalıp değişimleri esnasında da orada belli periyotlarda kontrol amaçlı bulunurum olası bir aksaklık durumunun da giderilmesinden sorumluyum.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Her bir arızalı makinanın tipine göre değişmekle birlikte haftalık ortalama 2 saatte problemi çözebilmekteyim. Kalıp değişimleri için de ortalama olarak haftada 1,5 saat harcamaktayım.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Teknik arıza ya da aksaklık kaynaklı üretimin termin süresinin gecikmesi durumlarında fazla mesaiye kalabilmekteyim. Bu durum haftada ortalama 2 defa olmaktadır ve maksimum 4 saat sürmektedir.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Tam olarak aynı işi yaptığımız söylenemese de bana yardımcı olan bir personel mevcuttur. Personelin unvanı ise, üretim mühendisi yardımcısıdır ve makine mühendisliği mezunudur.

20. İç veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

İç müşterilerim, malzemenin kaynak gerektirip gerektirmeme durumuna göre değişmektedir. Eğer kaynak gerektirmiyorsa, çapak alma ve kalite standartlarına uygunluğunun tespiti için bir sonraki lokasyona geçmektedir ve sonrasında dış müşteriye teslim edilmek üzere paketleme ve sevkiyat alanına transfer edilmektedir. Kaynak gerektiren bir ürün grubunda çalışmış isek de, preshaneden sonra kaynak bölümüne geçmektedir, kaynağı yapıldıktan sonra paketleme ve sevkiyata gitmektedir. Özetle; iç müşterilerim paketleme ve sevkiyat departmanları iken dış müşterim için ise ürünü satın alan firma diyebilmekteyim.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Gürültü bu ortamda en çok şikayet alan çevresel faktördür. Büyük presin özelliklerinden dolayı ve ilaveten eski olması sebebiyle gürültüsü çok fazladır ve titreşimi yüksektir. Ayrıca depolama alanları çok dardır ve havalandırması yeterli değildir.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Ödüllendirme sistemi olabilir.

EK-3 İş analizi formu- Tekniker

| | |
|--|------------|
| Kadro Unvanı | Tekniker |
| Tarih | 13.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Preshaneden sorumlu teknikerim. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Genel olarak sabah 08.00'da mesai başlar fakat bu saatten 10 dakika önce üretim mühendisleri ve ustabaşılarla kısa bir toplantı yaparız. Bu toplantıda gerekli planlamalar yapılır ve üretimi yapılacak ürün grubu belirlenir. Teknik resim ve imalat resmini ilgili birime ulaştırırım. Bunlar dışında arıza ve kalıp değişimi gibi işlerde de çalışmaktayım. 17.30'da mesaim bitmektedir. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? CAD/CAM programlarını kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığımız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Arızanın giderilmesi için yararlanılan ekipmanları kullanmaktayım.(matkap, kaynak makinası, takım aletleri gibi) | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Ön lisans-Makine Bölümü

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

Yaklaşık 5 yıldır bu işi yapmaktayım. Bana göre 2 yıl bu işi yapabilmek için yeterli bir tecrübedir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Üretim süreci başlamadan önce yapılan çizimleri ve modellemeleri manuel olarak birkaç defa kontrol ederim. Onun dışında kullandığım programlar aracılığıyla gerekli analizleri de birkaç defa tekrarlarım.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Bilgisayarlı analiz sonucunda malzemenin ölçüsünde ya da yapısında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlarda mühendis arkadaşlarla birlikte istişareler ederek malzeme değişikliği ya da kullanılan malzeme üzerinde ufak ölçü değişiklikleri yaparım. Bu durum ortalama 2 ayda 1 kez ortaya çıkabilmektedir.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Evet. Son kontrollerimi üretim mühendisleri yapmakta ve onaylamaktadır.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Yanlış analiz ve yanlış modelleme, ölçülendirme hata, teknik ve imalat resimlerinde hata, hassasiyet değerlerinde hata gibi problemlerle karşılaşabilmekteyim.

Ergonomik olmayan masa ve sandalyelerde uzun süreler çalışmaktan dolayı bel, sırt ve boyun rahatsızlıkları yaşamaktayım.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Üretimde aksaklık, yanlış ürün eldesi, kaynak israfı, maddi ve manevi kayıplar.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Dikkat gerektiren bir iş olduğu için odaklanma problemi yaşamamak gerekir ve uzun süreler ekran karşısında oturarak çalışmak zorunda olduğumuz için iş görenin göz, bel ve boyun hassasiyeti bulunmamalıdır.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Yardımcı bir teknikerle birlikte çalışmaktayım. Görev paylaşımı şeklinde çalışmaktayız.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Teknik resim eğitimi ve CAD/CAM programları eğitimi aldım. Bunun harici İSG eğitimine katıldım.

Herhangi bir eğitim talebim bulunmamaktadır.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Makinelerin daha çok programla entegre şeklinde çalışabilmesinin sağlanmasını talep etmekteyim. Bu sayede meydana gelen yazılımsal hatalar nedeniyle üretimin durması engellenmiş olacak şekilde opsiyonlar oluşturulmuş olacaktır.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Harici olarak kalıp değiştirme ve arıza durumlarına destek vermekteyim.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Kalıp değişimi vb durumlarda haftalık ortalama 8 saat harcamaktayım. Arıza durumları ise arıza türü, büyüklüğüne göre değişiklik göstermekle birlikte ortalama olarak haftada 4 saattir.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Arıza ve termin süresinin gecikmesi durumlarında fazla mesai yapabilmekteyim. Haftada ortalama 7-8 saat sürmektedir.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Evet. 1 tekniker daha var.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

İmalattan sorumlu personeller i müşterilerimi oluşturmaktadır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Daha ergonomik masa ve sandalye, aydınlatmanın iyileştirilmesi ve havalandırma sisteminin güzelleştirilmesi, gürültünün izolasyonu ya da ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılması.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Kurum içersinde molalarda eğlenebileceğimiz masa tenisi gibi oyunlar olabilir.

EK-4 İş analizi formu- Ustabaşı

| | |
|---|------------|
| Kadro Unvanı | Ustabaşı |
| Tarih | 13.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Üretim bantlarından çıkan malzemelerin çapak temizliği ve ölçümlerinin yapılmasından sorumlu ustabaşıyım. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? 08.00 da işe başlarım. İlk olarak yapılacak işler için gelen planlama listesine göre ürünlerin çapak temizliği ve ölçüm kontrolleri ile başlarız ve paketlemeye göndeririz. Mesaim 08.00 da başlar 17.30 da biter. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Kumpas, gönye, cetvel gibi ölçüm aletlerini kullanmaktayım. Çapak temizliği için de ufak kesici uçlar kullanmaktayım. İlâveten ufak elmas uçlu taşlama makinelerini de kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığımız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Yok. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Ortaokul mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

22 yıldır bu işi yapmaktayım. Yaklaşık olarak 2 yıl bu işin kavranabilmesi için yeterli bir süre olacaktır.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Tüm kontrol işlemlerini ekibimle birlikte sağladığım için mesai saatlerinin tamamı olarak söyleyebilmekteyim. Tüm bu rutin kontrollere ilaveten, sondajlama mantığıyla 7-8 defa daha kontrol işlemini gerçekleştirmekteyim.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Hayır. Genel olarak talimatlar doğrultusunda işimi yapmaktayım herhangi bir aksilik durumunda ise amirlerime konuyu iletiyorum.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Evet. Gün içerisinde sorumlu mühendislerle raporlama yapmaktayım.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Malzeme üzerindeki çapakların kalması hem bizim departman hem de paketleme alanı için risk oluşturmaktadır. Ölçümlerin gerekli standartlara uygun olarak yapılamaması da kurum için hata oluşturmaktadır. Personelin çapak alırken; maske, eldiven, gözlük gibi kişisel koruyucu donanımlarını kullanmaması da çeşitli yaralanmalarla sonuçlanabilmektedir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Yanlış ölçüm ve çapaklı malzemenin doğurduğu sonuçlar çoğunlukla maddi zararlar meydana getirir. Malzemenin çapaklı olarak bırakılmış olması da personelin sağlığı için tehlike içermektedir.

KKD kullanmayan personeller yaralanabilmekte ve vücut bütünlükleri zarar görebilmektedir. Bu da hem maddi hem de manevi zarar demektir.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Yüksek konsantrasyon, kronik bel ve boyun rahatsızlığının olmaması, görmeyi yüksek düzeyde etkileyebilecek bir göz rahatsızlığının bulunmaması, hassas düzeyde ölçümler yapıldığı için titreme gibi el ve vücut rahatsızlıklarının bulunmaması gerekmektedir. Genel olarak, uzun süreler oturarak ve yüksek konsantrasyonlu iş görüldüğü için sakin ve sabırlı kişisel özelliklerinin taşınması gerektiği kanaatindeyim.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Elbette. Ölçüm, taşlama, çapak almadan sorumlu personeller bana bağlı olarak faaliyet göstermektedirler. Bu personeller, 11 kişiden oluşur.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Ölçüm cihazlarının kullanılması üzerine ve İSG konusunda eğitimlere katıldım. Herhangi bir eğitim talebim bulunmamaktadır.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Ekipmanların çeşitliliğinin ve adetinin artırılması aynı zamanda daha kaliteli ürünler tercih edilmesini talep etmekteyim.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Arıza nedeniyle bant durmuşsa paketleme departmanına yardım etmekteyim.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Maksimum haftada 3-4 saat kadar sürmektedir.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Arıza ve araya giren plan dışı siparişler nedeniyle aksaklıkların giderilebilmesi için kaldığımız durumlar olmaktadır. Maksimum haftada 8 saat kadar sürmektedir.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Hayır.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

İ müşterim paketleme departmanıdır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Daha hafif el aletlerinin olmasını isterim. Gürültü şiddetinin azaltılması gerekmektedir. Oturmak için tabureler sunulmuştur sırtlık olmaması ağrılara neden olabilmektedir. Bant ve sandalye uyumu da ergonomik şekilde tasarlanamamıştır.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Yok.

EK-5 İş analizi formu- Paketleme Amiri

| | |
|---|-----------------|
| Kadro Unvanı | Paketleme Amiri |
| Tarih | 14.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Paketlemeden sorumlu personellerin sevk ve idaresinin sağlanması, çapakları alınıp kontrolleri yapılan ve uygun görülen ürünlerin paketlenmesi ve sevkiyata hazır hale getirilmesinden sorumluyum. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Mesai saatlerim 08.00 ile 17.30 arasındadır. Eğer kontrol alanından yeterli besleme sağlanırsa ben de paketlemeyi yapıp ürünleri sevkiyata gönderirim. Yeterli besleme sağlanamaması durumu gerçekleşir ise de personelleri çapak alma ve üretim bandına gönderecek şekilde planlarım. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Transpalet, KKD, bant kesici, maket bıçağı. | |
| 4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Yok. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Lise mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

5 yıldır. Bu işi yapabilmek için uzun yıllar tecrübe edinmeye gerek olduğunu düşünmüyorum, birkaç ay bu işin gerçekleştirilebilmesi için yeterli bir süre olacaktır.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Her kolinin içerdiği ürün adedi bellidir. Ben her bir palette kaçar koli olduğunu kontrol ederim. Her partideki koli adedi ise ürün grubuna göre değişiklik göstermektedir.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Evet. Hattın yeterince beslenemediği durumlarda personelin diğer birimlere yardımcı olacak şekilde yönlendirilmesi hususunda inisiyatif almaktayım.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Evet.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Paketleme esnasında ürünün çapaklarının iyi alınmamış olması kesiklere neden olabilmektedir. Maket bıçağı kullanırken yaralanmalar meydana gelebilmektedir. Ürün adedi eksik ya da fazla konulabilmektedir. Yanlış etiketleme yapılabilmektedir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Yanlış etiketleme sonucu farklı ürün grubu müşteriye gönderildiğinde iş, zaman, enerji ve maddi kayıplar olmakla birlikte lojistik maliyeti de eklenmektedir. Eksik parça gönderimi ile firma ve müşteri arasındaki iletişim gerginleşmekte ve mağdur olan müşteri firmaya olan güvenini kaybedebilmektedir. Bu birkaç kez tekrarlanırsa da müşteri kaybı yaşanabilmektedir.

12. Yaptığınız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Kas gücü olmalıdır. Yüksek dikkat gerekmektedir ve kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının olmaması gerekmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Evet. Paketleme personelleri bana bağlı olarak çalışır. 8 kişiler.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Daha önce İSG eğitimi aldım. Ölçme aletlerinin kullanımıyla ilgili eğitim talep etmekteyim.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Daha ergonomik bir tezgah ya da oturma alanı planlanması olabilir. Bütün gün oturarak çalışmaktan dolayı ağrı yaşayabilmekteyim.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Yeterli besleme olmaması durumunda planlamasını yapıp ölçme ve diğer üretim hattına gönderdiğim personellerle birlikte ben de oralarda çalışabilmekteyim.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Haftada maksimum 6 saat kadar diğer bölümlerde çalışabilmekteyim.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Makine arızası ve üretilecek ürün tipinin son anda değişmesi durumlarında kalıp değiştirmek de zaman alacağından dolayı mesai gerekebilmektedir. Haftada 9 saati geçmeyecek şekilde diyebilirim.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Evet. Benimle birlikte çalışan amirliğini yaptığım diğer personeller mevcuttur. Farklı olarak ben sevk ve idare görevini de üstlenmekteyim. 8 personel benimle birlikte çalışmaktadır.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

İ müşterim, sevkiyat birimidir.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Evet. Daha geniş bir alanda daha ergonomik koşullarda çalışmak isterim. Sürekli oturarak çalıştığım için ortam ısısı da yeterli gelmemektedir.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Yok.

EK-6 İş analizi formu- İşçi

| | |
|---|------------|
| Kadro Unvanı | İşçi |
| Tarih | 15.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Genel olarak banttın gelen ürünlerin kolilenmesi ve çapak alma, kontrol alanına gönderilmesiyle görevliyim. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Sabah 08.00'da banttın gelen ürünlerin kolilenmesi ile göreve başlarım. Herhangi bir arıza yoksa 17.30'a kadar bu işi yaparım. Arıza durumunda ise, ölçülmüş ve çapakları alınmış malzemelerin paketlenmesine destek olurum. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Kişisel koruyucu donanımları kullanmaktayım. Harici bir şey kullanmıyorum. | |
| 4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Yok. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Lise mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

5 yıldır bu işi yapmaktayım. Birkaç ay bu işi yapmak yeterli bir süredir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Her bir palete yüklenen koli sayısını kontrol ederim.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Hayır.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Evet. Yetkili amir işleri belirli periyotlarda düzenli olarak kontrol etmektedir.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Uygun olmayan ürünlerin kolilenmesini yapmak, yeterli hızda çalışılmadığı için bantta ürün birikmesi, KKD kullanılmamasından dolayı yaralanmalar ortaya çıkabilecek hata ve tehlikelerdendir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Ürünün teslim tarihinden sonraya kalması, müşteriye bekletmek, yaralanmalar.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Sürekli olarak oturarak çalıştığımız için herhangi bir kas-iskelet sistemi rahatsızlığımızın olmaması gerekmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Yok.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

İSG eğitimlerine katılım sağladım. MS Office kullanımını için eğitim talep etmekteyim.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Uzun süreler oturarak çalışmaya uygun tasarımda sandalyeler talep etmekteyim.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Evet. Arıza durumunda apak alma ve kolileme bölümlerine yardımcı oluyorum.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Arıza giderilene kadar ve bant tekrar üretime geçene kadar bu da ortalama olarak haftada 10 saat etmektedir.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Tabi ki. Arıza durumlarına göre mesaiye kalıyoruz. Haftada ortalama 8 saat kalmaktayım.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Birlikte alıştığım 15 kadar personel bulunmaktadır.

20. İ veya dıř mūřterilerinizi kimler oluřturmaktadır?

Ölçüm ve kalite kontrol i mūřterilerimi oluřturmaktadır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Gürültü için KKD yeterli olmamaktadır. Bu sebeple kaynağa müdahale edilmesini talep etmekteyim. Bantın, özellikle prese yakın bölümünde çalışan personeller için gürültü faktörü tahammül edilemez hale gelebilmektedir.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Yetişmesi zor görünen siparişler termin zamanına hazır edildiğinde personele altın verilebilir.

EK-7 İş analizi formu- Hurda Sorumlusu

| | |
|---|-----------------|
| Kadro Unvanı | Hurda Sorumlusu |
| Tarih | 15.04.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Banttaki ve yere saçılan hurdaların toplanması, kazana taşınması ve hurda sevkiyatının yapılmasından sorumluyum. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Sabah 08.00'da göreve başlamaktayım. Hurdaları banttan toplar kazana götürürüm. Kazanlar dolduğunda ise forklift operatörüyle görüşürüm ve kasalara boşaltmasını sağlarım. Daha sonra geri dönüşüm firmasıyla iletişime geçerek hurdaların alınmasını talep ederim. Gelen firmayla birlikte hurdaları kantara götürürüm. Tartılan hurdaların irsaliyesini kestirip firmadaki yetkili amirime teslim ederim. Bunun harici paketleme birimine de ihtiyaç olduğu durumda yardıma giderim.17.30'da ise mesaim biter. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Transpalet kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığımız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Yok. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Ortaokul mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

3 yıldır bu işi yapmaktayım. 1 yıla yakın bu işin içinde bulunmak yeterlidir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Her sevkiyattan sonra kontrol ederim. Bunun dışında gün sonunda gerekli hesaplamalar yapılarak çıkacak olan hurda miktarı belirlenir ve sevkiyatı yapılan hurda miktarıyla karşılaştırılarak kontrol edilir. Haftada ortalama 10 kez sevkiyat yapılmaktadır.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Üretim hızının artmasıyla birlikte hurda miktarının artması nedeniyle aksamaların oluşmaması için geri dönüşüm firmasıyla iletişime geçerek ekstra kasa talebinde bulunurum ya da mevcut kasaların erken alınmasını talep ederim.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Satın alma ve muhasebe departmanları tarafından kontrol edilir.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Hurda kazanlarının kasalara aktarılması sırasında etrafa düşebilecek parçaların personele ve çevresindeki makine ve ekipmanlara zarar verebilmesi ihtimali vardır.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Yaralanmalar ve mal kayıpları olmaktadır.

12. Yaptığınız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Bedensel güç ve dikkat gerektirmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Yok.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Evet. Sürekli İSG eğitimlerine katılım sağlıyorum. Çevre ve geri kazanım üzerine eğitim talep etmekteyim.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Hurdaların yere dūřüp saçılmaması için daha geniş kasalar ve daha alçak tezgah tasarlanabilir.

16. Görev tanımını harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Hayır.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Sadece görev tanımımdaki işleri yerine getirmekteyim.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Hayır.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Bu işten tek ben sorumluyum.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

Dış müşterim geri dönüşüm firmasıdır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Daha geniş bir alan talep etmekteyim.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Kurum içi toplantılara katılım sağlamak.

EK-8 İş analizi formu- Forklift Operatörü

| | |
|---|--------------------|
| Kadro Unvanı | Forklift Operatörü |
| Tarih | 05.05.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Forklift operatörüyüm. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Sabah 08.00'da mesaiye başlarım. İlk iş olarak hurda kazanlarının kontrolüyle işe başlarım. Geri dönüşüm alanında bulunan hurda kazanları dolu halde ise; hurdayı almakta olan şirketin kasalarına aktarırım. Eğer üretim hattındaki kalıpların değişimi söz konusu ise bu kalıpları depodan alarak gerekli yere taşıyorum. Bu kısımda yaklaşık yarım saat gibi bir boşluğa sahibim. Saat 09.00'da yükleme ve sevkiyata başlarım. Paketlemesi yapılan ürünlerin, depolara taşınıp istiflenmesini de yapmaktayım. 17.30'da mesaim tamamlanır. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Forklift kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığımız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Yok. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Lise mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

12 yıldır bu işi yapmaktayım. Bana göre bu işi yapabilmek için 1-2 yıl aktif olarak forklift kullanmak yeterli olacaktır.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Her yüklemeden sonra gerekli adetin yüklenip yüklenmediği ve istiflemenin güvenli olup olmadığını kontrol ederim. Haftada en az 12 kez yükleme yapmaktayım.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Evet. İstifleme sırası ve şekli benim inisiyatifimde olmaktadır. Her yüklemede almaktayım.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Evet. Sevkiyat birimindeki amirlerimiz tarafından kontrolü sağlanır.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Palet kırılması, istif kayması ve düşmesi, forkliftin devrilmesi ya da çarpması gibi kazalar yanlış ürün yüklenmesi ya da doğru adette doğru ürünün istiflenememesi gibi hata ve tehlikeler mevcuttur.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Yaralanma hatta ölümlü sonuçlanabilen kazalar ve mal kayıpları olabilir. Fakat can kayıplı bir durum söz konusu olmamıştır.

12. Yaptığınız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Oldukça dikkatli olmamız gerekmekte, taşınan malzemenin düşmesi etrafa ve personellere zarar vereceği için sürekli kontrol etmemiz gerekmektedir. El -göz koordinasyonu güçlü olmalıdır. Dalgınlık, uykusuzluk, ilaç kullanımı gibi faktörler varsa bile araç kullanımına engel olabilecek düzeyde olmamalıdır.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Yok.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Evet. Forklift ehliyeti alabilmek için eğitimlere katıldım. Sürekli İSG eğitimlerine katılım sağlıyorum. Herhangi bir eğitim talebim bulunmamaktadır.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Forkliftlerin, elektrikli olan modelleriyle değiştirilmesi; zaman, enerji tasarrufu sağlarken gürültü faktörünü de ortadan kaldırmış olacaktır. Buna ilaveten, kullanılan paletlerin sürekli olarak yenilenmesi de yükleme sırasında oluşacak riskleri ortadan kaldıracaktır.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Hayır.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Harici bir işim bulunmamaktadır.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Arıza ve duruşlardan dolayı kaynaklanan zaman ve ürün kaybının tolerasyonu için haftada yaklaşık 8 saat mesaiye kalmaktayım.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

1 forklift operatörü arkadaşımınla birlikte aynı işi yapmaktayım.

20. İ veya dış mışterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

İ mışterim, sevkiyat bölümüdür.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Nakliye kamyonlarının yaklaştığı bölgenin dar olması, manevra kabiliyetimizi sınırlandırmaktadır. Kötü hava şartları nedeniyle yükleme zorlaşmakta ve riskler oluşmaktadır.(yağmur, kar gibi hava şartlarında ürünlerin ıslanması). Bu yüzden yükleme ve depolama alanlarının daha geniş ve kapalı olmasını talep etmekteyim.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Her bir birim için futbol takımları kurulabilir ve turnuvalar düzenlenebilir. Sonrasında dllendirme olabilir.

EK-9 İş analizi formu- Pres Operatörü

| | |
|---|----------------|
| Kadro Unvanı | Pres Operatörü |
| Tarih | 05.05.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Pres operatörüyüm. Presin programlanması, robot kolların konumlanması ve uygun kalıpların takılmasını sağlarım. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Sabah 08.00’da mesaiye başlamadan kısa bir süre önce tekniker ve mühendislerle üretim planlaması ile ilgili kısa süreli bir bilgilendirme toplantısına katılırım. Tekniker gerekli bilgi ve ölçüleri tarafıma verdikten sonra gerekli kalıbın takılı olup olmadığını kontrol ederim. Gerekli kalıp takılı değil ise kalıp değişimini ekip olarak gerçekleştiririz. Daha sonra saçların kesim ebatları program yardımıyla sisteme girildikten sonra; robot kollarını konumlayarak üretime başlarım. Elde edilen ilk numuneleri mühendislere ulaştırırım. Mesai saatim 17.30’da sona ermektedir. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Presin programlanması ve robot kollarının konumlanması amacıyla kullanılan birkaç programı bilmekteyim. | |
| 4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Kalıp değişimi sırasında çeşitli aparatlar ve ekipmanlar kullanmaktayım. Haftada 3 kez olmak üzere toplamda yaklaşık 8 saatlik bir süre bu ekipmanları kullanırım. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Meslek lisesi mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

Bu işi yaklaşık 12 yıldır yapmaktayım. Program eğitimlerinin alınmasıyla birlikte tam anlamıyla üretime ve makinalara hakim olmak için en az 2 yıl gibi bir süre gereklidir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Presin başında olduğumdan önümde bulunan ekrandan sürekli olarak üretim hızını, ürün sayısını ve arıza durumunu takip ederim.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

İnisiyatif almam gereken durumlar oluşmamakla birlikte üretim hızının ve ürün sayısının değişmesi gibi durumlarda ise amirler ile iletişime geçerek gerekli değişimleri yaparım.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Sıklıkla kontrol edilir.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Pres üzerinde yanlış kalıbın takılı halde bulunması, saç boyutlarının yanlış kesilmesi ve robotik kolların yanlış konumlanması gibi hatalar yapabilmeyim. Üretim esnasında çalışan pres veya kollara müdahale etmek oldukça tehlikeli sonuçlar doğurabilir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Yanlış kalıp seçimi, konumlama hataları malzeme israfına neden olarak maliyetlerin artması, ürün teslimin gecikmesi, itibar kaybı gibi sonuçlar doğurur. Makinelerin çalışması esnasında müdahale ise uzuv ve can kayıplarına neden olabilmektedir. Herhangi bir can kaybı çok şükür ki yaşanmamıştır.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Sürekli ekranı takip ediyor olmak dikkat gerektirmektedir. Sürekli ayakta olmak yorucu olduğundan fiziksel bir güce sahip olmak gerekmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Bana bağlı olarak çalışan, yetiştirmekte olduğum bir yardımcı operatör var. Aynı işi yapmaktayız ancak daha çok yardımcım olarak yanımda yer almakta.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Pres kurulumunu yapan firma tarafından verilen program eğitimlerini aldım. İş güvenliği eğitimlerini sıklıkla alırım. Güncellenen ve yenilenen programların eğitimlerine katılmak isterim.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Mevcut presin ve üretim hattının değişmesini isterim. Hem üretim hızının hem de ürün kalitesinin artması bu şekilde sağlanabilir. Presin değişmesi mevcut gürültü kirliliğini azaltarak, işçi sağlığının olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilir.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Yok.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Harici bir iş yapmamaktayım.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Arıza ve duruşlar nedeniyle oluşan iş kaybının yerine konulabilmesi için haftalık 8 saatlik mesaiye kalmaktayım.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

Bir yardımcı operatör ile birlikte çalışmaktayım. Aynı işi yapmamda bana yardımcı olur.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

Üretim hattında bulunan ara elemanlar benim iç müşterilerimi oluşturmaktadır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Pres ekranı başında sürekli olarak ayakta durmaktayım. Bu durum bedenem yorulmama neden olmaktadır. Daha ergonomik ve konforlu bir alanla birlikte oturabileceğim bir sandalyeye ihtiyaç duyuyorum. Bunun dışında oldukça gürültülu çalışan presin gürültü seviyesinin azaltılması için çeşitli önerilerin alınmasını talep etmekteyim.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Hayır.

EK-10 İş analizi formu- Vinç Operatörü

| | |
|--|----------------|
| Kadro Unvanı | Vinç Operatörü |
| Tarih | 06.05.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Vinç operatörüyüm. Tavan vinci kullanmaktayım. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Mesaiye sabah 08.00'da başlamaktayım. İlk iş olarak üretimi yapılacak parçaya ait rulo sacın hatta yüklenmesini sağlarım. Bu işlem sonrasında stokların kontrolü sağlarım. Saat 09.00'da satın alma tarafından bilgilendirilirim ve fabrikaya giriş yapan araçlardaki rulo saçların stoklanması ve sayımını sağlarım. 17.30'da da mesaimi tamamlarım. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Tavan vinci kullanmaktayım. Bunun dışında ruloların indirilmesi sırasında kullandığım çelik halatlar, bez halatlar ve çeşitli bağlama aparatları kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Çok nadir de olsa tavan vinci yardımıyla alınamayacak durumdaki ruloları indirmek için forklift operatöründen yardım alırım. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Lise mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

Bu işi yaklaşık 7 yıldır yapmaktayım. Bu iş için gerekli olan süre yaklaşık 2 yıl olmakla birlikte, farklı tavan vinci sistemlerinin mevcut olması ve her sistemin hız, kaldırma gibi hassasiyetlerinin değişebilmesi nedeniyle çok uzun süre çalışılsa bile uyum için kısa bir süre şarttır.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

İlk olarak mesaiye başlarken gerekli sayımı yapmakla birlikte; her sevkiyat sonrasında ve gün sonunda gerekli sayım ve kontrolleri yaparım.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

İnisiyatif alacağım herhangi bir durum oluşmamaktadır.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Satın alma birimi tarafından sıklıkla kontrol edilmektedir ve gün sonunda mutlaka bilgilendirme ve stok kontrolü yapılmaktadır.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Üretim hattına farklı kalınlık ve özellikteki bir rulonun takılması gibi hataları nadir de olsa yapabiliyorum. Bunun dışında çok tehlikeli bir iş yapmaktayım. Ruloların nakliye araçlarından indirilmesi sırasında; halatların veya aparatların iyi bağlanmaması, halatların kopması gibi oldukça tehlikeli olabilecek durumlar ile karşı karşıya kalabilmekteyim.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Üretim hattına yanlış rulonun yüklenmesi malzeme israfı ile birlikte kalıplarda maddi hasara neden olabilmektedir. Ruloların indirilmesi sırasında; halatların kopması, rulonun aparatlardan veya halatlardan kurtularak düşmesi, yapabileceğim herhangi bir sert manevra fabrika içerisindeki makine ve malzemelerin zarar görmesine hatta daha kötüsü can kaybına neden olabilir.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

El göz koordinasyonunun oldukça iyi olması gerekmektedir. Bu işi yaparken oldukça dikkatli olunmalıdır. Dalgınlık, son derece tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Birlikte çalıştığım 1 vinç operatörü arkadaşım daha var. Aynı işi yapmaktayız.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

Tavan vinci kullanımını için ehliyet gerekmektedir. Gerekli kurslara gidip başarı sağladım ve ehliyetimi aldım. İlave olarak sık sık iş güvenliği eğitimlerine katılmaktayım.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Kullandığım tavan vinçleri eski olduğundan seri olmamakla birlikte ani durma ve kalkma gibi sorunlar nedeniyle tehlikeli durumlar oluşturmaktadır. Bu ekipmanın yenilenmesini isterim.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Kalıp değişimi sırasında görev almaktayım.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Kalıp değişimi için haftada 3 kez olmakla birlikte yaklaşık 8 saat süre harcarım.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Arızalar nedeniyle meydana gelen kayıpların yerine koyulması ve emniyet stoğunun oluşturulması için haftada yaklaşık 8 saat mesaiye kalmaktayım.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

1 vinç operatörü arkadaşım ile aynı işi yapmaktayız.

20. İ veya dış müşterilerinizi kimler oluşturmaktadır?

Üretim hattı benim iç müşterilerimi oluşturmaktadır.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Stok alanım oldukça dar ve çalışanların güzergâhı üzerinde bulunmakta. Bu alanın değiştirilmesini ve daha güvenli ve geniş bir alanın tarafıma tahsis edilmesini talep etmekteyim.

-11 İş analizi formu- Temizlik Amiri

| | |
|--|----------------|
| Kadro Unvanı | Temizlik Amiri |
| Tarih | 06.05.2022 |
| Çalıştığı Birim | Preshane |
| 1. Yaptığınız iş nedir? Çalışma alanları, ofis ve dinlenme alanlarının genel temizliğinden sorumluyum. | |
| 2. Hangi saatler arasında görev yapmaktasınız? Kısaca bir iş gününüzden bahsedermisiniz? Sabah 7.00'da mesaiye başlarım. İlk olarak ofislerin temizliğini yaparım daha sonra çalışma ve dinlenme alanlarını kontrol eder varsa çöp vb atıkların boşaltımını sağlarım. Genel olarak çalışma alanlarında çalışmaya engel teşkil edebilecek karton, bant gibi atıkların alandan uzaklaştırılmasını sağlarım. Lavabo, banyo, soyunma odası gibi alanların temizliğinden de ben sorumluyum. Saat 16.30'da mesaim biter. | |
| 3. İşinizi yaparken kullanmış olduğunuz alet, ekipman, yazılım, program var mı? Varsa nelerdir? Çeşitli temizlik ekipmanları, deterjan vb kimyasallar kullanmaktayım. | |
| 4. Bunun harici kullandığınız başka makine var mı? Ne sıklıkla kullanıyorsunuz? Temizlik harici kullandığım alet ise; çay kazanlarıdır. Günde 2 defa olmak üzere bu kazanların temizliği, yeniden çay servisi yapabilecek şekle getirilmesi ile görevliyim. | |

5. Öğrenim düzeyiniz nedir?

Ortaokul mezunuyum.

6. Ne kadar süredir bu işi yapıyorsunuz? Sizce bu işi yapabilmek için gereken çalışma süresi nedir?

Yaklaşık 9 senedir bu işi yapmaktayım. 3-5 aylık bir çalışma periyodu tecrübe için yeterlidir.

7. Yaptığınız işi hangi aralıklarla kontrol edersiniz?

Genel olarak sürekli alanlarda dolaşır, oluşan atıkları ve çöpleri boşaltırım.

8. İşinizi yaparken inisiyatif almanız gereken durumlar oluyor mu? Ne sıklıkla?

Nadir olarak temizlik sırasının değiştiği durumlar olur fakat inisiyatif alacak herhangi bir durum ile karşılaşmadım.

9. Yaptığınız iş amirleriniz tarafından kontrol edilir mi?

Temizlik ekibi olarak genel olarak birbirimizle iletişim halinde olduğumuzdan kendi otokontrol mekanizmamız vardır.

10. İşinizi yaparken ortaya çıkabilecek muhtemel hatalar ve tehlikeler nelerdir?

Özellikle çalışma alanındaki temizliğin gecikmesi veya göz ardı edilmesi gibi hatalar işçiler için tehlike arz edebilmektedir.

11. Hataların sonuçları neler olmaktadır?

Temizliğin gözden kaçırılması veya göz ardı edilmesi; işçilerin ortamdaki atıklara takılıp yaralanmalarına, transpalet aracılığıyla taşınan hurda veya paketlenmiş kolilerin devrilmesine neden olarak maddi hasarın meydana gelmesine sebebiyet verebilir.

12. Yaptığımız işin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler nelerdir?

Fiziksel olarak bel, boyun ve iskelet sisteminin sağlam olması gerekmektedir. Kimyasallara ve toza alerji göstermemek gerekmektedir.

13. Size bağlı olan personel/personeller var mı? Varsa görevleri ve sayısı nedir?

Bana bağlı olan 3 arkadaşım daha bulunmaktadır. Aynı görevleri yapmakla birlikte onların harici koordinasyonu üstlenmekteyim.

14. Bu işle ilgili daha önce almış olduğunuz herhangi bir eğitim var mı? İlave olarak talep ettiğiniz eğitimler nelerdir?

İSG eğitimi aldım. Kimyasalların kullanımıyla ilgili bir eğitim olabilir.

15. Değiştirilmesi gereken tezgah, ekipman, makine vb var mı? Neden?

Temizlik malzeme ve ekipmanlarını da taşıyabileceğim bir araba talep etmekteyim.

16. Görev tanımı harici yaptığınız başka işler var mı? Varsa nelerdir?

Genel temizlik harici çay kazanlarının temizliği ve çayın hazır hale getirilmesi görevini üstlenmekteyim.

17. Harici işler için ne kadar süre harcarsınız?

Haftada 4 saat harcarım.

18. Mesaiye kalmayı gerektiren durumlar oluyor mu? Ne sıklıkta gerçekleşiyor?

Hayır.

19. Sizinle aynı işi yapan başka personel/personeller var mı? Varsa kaç kişi?

3 arkadaşım daha benimle aynı işi yapmaktadır.

20. İ veya dıř mūřterilerinizi kimler oluřturmaktadır?

Yok.

21. Çalışma alanınızda iyileştirilmesini istediğiniz çevresel faktörler var mı?

Yerlerde alet, ekipman vs olması durumunda işlerim daha da zorlaşmaktadır. Daha geniş raf sistemleriyle yerlerde olan ekipmanlar toparlanırsa işlerim daha hızlı tamamlanacaktır.

22. Daha motive olmuş biçimde çalışabilmek için önerileriniz var mı?

Yok.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sevgi ÖZERDEN
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi : Konya/ 13.10.1992
Telefon : (531) 737 13 10
Faks : -
e-mail : ozerdensevgi@gmail.com

EĞİTİM

| Derece | Adı, İlçe, İl | Bitirme Yılı |
|---------------|--|--------------|
| Lise | : Mehmet Akif Ersoy Lisesi/ Selçuklu/KONYA | 2010 |
| Üniversite | : Celal Bayar Üniversitesi/Muradiye/MANİSA | 2016 |
| Yüksek Lisans | : Necmettin Erbakan Üniversitesi/ Köyceğiz/KONYA | 2022 |
| Doktora | : | |

İŞ DENEYİMLERİ

| Yıl | Kurum | Görevi |
|------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| 2021-devam | Konya Büyükşehir Belediyesi | İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı |
| 2018-2020 | Fesan Makina | Üretim Planlama Yöneticisi |
| 2017-2018 | Yılkal Medikal | Üretim Sorumlusu |